

La dynamique des groupes

Maisonneuve Jean

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM



LA DYNAMIQUE DES GROUPES

Jean Maisonneuve

puf

QUE SAIS-JE ?

La dynamique des groupes

JEAN MAISONNEUVE

Professeur honoraire

à l'université de Paris Ouest Nanterre-La Défense

Dix-septième édition

138e mille



Introduction

Bien que relativement peu ancien, le terme de *groupe* est devenu l'un des plus courants du vocabulaire quotidien. À ce titre, il possède un sens apparemment évident et une acception très large. Il enveloppe, en effet, des ensembles sociaux de taille et de structure très variées, depuis les collectivités nationales jusqu'aux bandes les plus éphémères. Le seul trait commun à tous ces ensembles consiste à la fois dans la pluralité des individus et dans leur solidarité implicite, d'ailleurs plus ou moins forte. À cet égard, le langage commun est par lui-même significatif : le terme de « membres » appliqué spontanément aux individus composant un groupe évoque l'image d'un « corps » dont ils seraient les parties, à la fois dépendantes et mobiles ; il évoque aussi ce que des personnes distinctes peuvent avoir en commun et peuvent faire ensemble. En outre, le groupe est associé à l'idée de « force » : l'expression « se grouper » exprime bien l'intention de renforcement mutuel d'individus qui se sentent isolément impuissants ; toutefois, cette puissance collective suscite des réactions ambiguës : elle rassure et elle menace ; tour à tour et aussi selon son caractère, l'individu désire l'accueil et l'appui du groupe ou redoute d'être écrasé, dépossédé, dévoré par lui. Une même ambivalence apparaît dans la manière dont peut être ressentie la situation de proximité au sein du groupe : nous cherchons à nous rapprocher d'autrui, à nous intégrer dans un groupe pour communiquer, pour nous réchauffer en quelque sorte ; mais l'expérience apprend aussi qu'il ne suffit pas de se trouver avec d'autres pour participer ou partager et qu'il est fréquent d'éprouver, au milieu même d'une foule, un intense sentiment de solitude.

Ces quelques remarques attirent déjà l'attention sur la complexité de la nature et de la notion de groupe. L'extension même du terme a pour rançon sa grande imprécision, ainsi que celle des mots qu'on lui prête souvent pour synonymes : masse, foule, communauté, organisme, catégorie sociale... Si l'on veut préciser davantage la nature d'un groupe quelconque, il convient de tenir compte de nombreux critères : notamment de son degré d'organisation et de sa fonction, des modes d'interaction existant entre ses membres et de la distribution de leurs rôles ; de la manière aussi dont est vécue la situation de groupe, l'« être ensemble ». Ainsi se dessine, au-delà d'une approche superficielle et en vue de définitions plus précises, la présence de

dimensions structurelles et psychologiques.

En outre, les groupes ne sont pas des objets figés ; ils naissent, se développent, se maintiennent ou se dispersent ; bref, ils ont *une histoire*. Chacun d'eux exprime plus ou moins un projet, une entreprise, voire une aventure pour et entre des acteurs. Ces processus peuvent être convertis par les chercheurs en une série de questions plus objectives : où ? avec qui ? pourquoi ? comment un groupe s'est-il formé ? Il est d'ailleurs douteux, comme nous le verrons, que les acteurs de cette histoire soient toujours clairement conscients de tout ce qu'ils font et de tout ce qu'ils cherchent, et aussi que les observateurs puissent saisir vraiment le « sens » des processus collectifs s'ils restent totalement étrangers et extérieurs. Ainsi se posent, au niveau même d'une approche rigoureuse, des problèmes d'attitude et de méthode.

Quoi qu'il en soit, tout phénomène de groupe apparaît lié à un devenir impliquant une sorte de vie, de force spécifique. Et c'est précisément ce que veulent exprimer, en recourant au jargon du physicien, les termes : *dynamique des groupes*. La fortune de cette expression – dont nous indiquerons plus loin l'historique – nous paraît tenir à la conjonction entre une expérience très immédiate et une approche d'ordre scientifique ; à la prégnance de l'une s'allie le prestige de l'autre. Encore s'y adjoint-il sans doute un troisième ingrédient plus occulte : celui d'une ressource nouvelle qui vient renforcer le pouvoir – notre pouvoir – sur le destin des groupes ; une sorte de visée démiurgique évoluant entre l'innovation et la manipulation.

Aussi bien doit-on se demander pourquoi les problèmes de groupe sont-ils actuellement « à l'ordre du jour ». Cette question conduit directement à une perspective *sociologique*. Depuis plus d'un siècle, mais surtout depuis plusieurs décennies, les organisations et les systèmes de valeurs, et corrélativement le cadre et le style de la vie quotidienne, se sont profondément transformés. Ces changements techniques, économiques, démographiques, affectent non seulement les rapports de l'homme aux objets – notamment la nature du travail et le genre d'habitat –, mais aussi les relations des hommes entre eux, par suite du développement croissant de l'urbanisation et des organismes technobureaucratiques. L'évolution des cadres et des processus de communication (informatique, Internet, portables) ainsi que l'ébranlement des structures et modèles d'autorité tant familiaux que professionnels suscitent la recherche de nouveaux équilibres et de nouvelles formules d'interaction psychosociale – et, par suite, un réaménagement des groupes et des relations en groupes.

À cet égard, il est assez frappant de suivre la fortune de la notion d'*équipe*. L'équipe est un vieux mot, lié dans ses origines à l'idée d'embarquement (l'équipage du navire) et de travail en groupe. Elle évoque des images d'élan, d'effort collectif, de solidarité. Alors que ce terme restait confiné au domaine du labeur matériel (l'équipe d'ouvriers) ou de certains jeux collectifs, il tend à être utilisé et prôné dans un très grand nombre de secteurs sociaux et à des niveaux variés de responsabilité : conseil, entreprise, recherche, enseignement, formation, santé... Tout cela alors même que sur le plan privé et ses marges publiques, l'individualisme ne cesse de s'affirmer à travers les soubresauts économiques.

Plusieurs réserves s'imposent donc : sous des discours prônant les vertus de la concertation persistent ou renaissent des pratiques impératives ou opaques ; la dérégulation affecte les modes de relation, les systèmes de valeurs et certains « acquis sociaux » estimés intangibles. Il s'ensuit un malaise croissant chez un grand nombre de gens qui se sentent « agis » plutôt qu'« acteurs », malgré la fortune sociologique de ce vocable. C'est afin de réduire cette anxiété en l'exprimant et en recherchant les sources et d'éventuels remèdes, que se sont développés dans des sites très divers, des groupes dits « de parole » : nous y reviendrons.

Animée par un double objectif de recherche et d'intervention, la dynamique des groupes (plus ou moins expressément formulée) vise à élucider les processus complexes de leur fonctionnement et à en tirer ressource au niveau de la vie professionnelle et quotidienne [1]. Nous avons retenu ici les thèmes les plus développés ou les plus significatifs. Chemin faisant, nous présenterons des méthodes et des résultats, mais aussi des problématiques et des réflexions critiques ; car la dynamique des groupes, liée à l'action, ne relève pas seulement de dimensions psychosociales, mais aussi d'options de valeurs et d'idéologies implicites.

Notes

[1] Le présent ouvrage constitue un prolongement théorique et appliqué de notre texte plus général sur *La psychologie sociale*, publié dans la même collection. D'autre part, le lecteur soucieux d'approfondir son information se reportera à notre autre ouvrage : *Introduction à la psycho-sociologie* (coll. « **sup** » aux Presses universitaires de France) qui examine les concepts majeurs, les

processus fondamentaux de régulation et certains aspects de la problématique des sciences humaines (nature et culture, symboles sociaux, intervention et changement). Consulter aussi les ouvrages récents de P. de Wischer (*bibl.*).

Première partie : Les principaux thèmes de recherche en dynamique des groupes

Chapitre I

Courants de recherche et notions de base

Il serait assez simpliste de croire que l'intérêt porté aux phénomènes de groupe, notamment aux « petits groupes », remonte au dernier demi-siècle et provient surtout d'auteurs américains ou de quelques chercheurs méconnus.

On trouve déjà dans *La république* de Platon ou dans *La politique* d'Aristote un ensemble d'hypothèses et d'analyses d'une grande acuité sur les phénomènes collectifs, leurs structures et leurs transformations. Cependant, il n'est pas douteux que l'étude des groupes et des rapports humains n'ait pris un caractère expérimental ou socioclinique qu'au début du XX^e siècle. Jusqu'à cette époque, les ouvrages consacrés à ce domaine ont revêtu soit le caractère de modèles abstraits, soit celui d'utopies imaginaires. Les uns présentent un caractère rationaliste et rigide ; d'autres sont inspirés par le Désir et la Fantaisie, avec des dominantes sexuelles ou sentimentales, anarchistes ou communautaires. Leur trait commun est d'invoquer un changement, de projeter un idéal, lors même que leurs auteurs se réfèrent à une expérience parfois large et lucide de la « nature humaine » [1].

La psychosociologie des groupes restreints reste, par ailleurs, très largement débitrice des grands pionniers européens des sciences humaines, notamment de Durkheim et de Freud. Le premier – bien qu'il soit généralement présenté comme le parangon d'une sociologie liée au primat de la « Société globale » – s'est aussi considérablement intéressé à des groupes spécifiques : famille, école, syndicat. Ses concepts et ses théories concernant la solidarité, l'anomie, les symboles sociaux, ont largement contribué à l'interprétation des processus collectifs à toute échelle ; Durkheim, d'ailleurs, créa lui-même l'expression de « dynamique sociale ». Son influence s'est fortement exercée sur les chercheurs américains les plus éminents qui, sans s'apparenter au courant de la dynamique des groupes, s'intéressent directement aux problèmes du changement : notamment le sociologue Merton et le psychologue Sherif (voir chap. II).

Quant à Freud, une partie de ses travaux est expressément consacrée à la psychologie collective. Les concepts et les modèles psychanalytiques ont été transposés (avec ou sans retouche) dans la description et l'explication de la plupart des phénomènes relationnels, tant structuraux qu'affectifs. Leur influence s'est exercée sur la pensée de Lewin lui-même en deçà des apports originaux et décisifs de cet auteur. C'est précisément Kurt Lewin qui est le créateur de l'expression « dynamique des groupes » et le promoteur du courant de recherche qui porte encore ce nom.

L'expression *group dynamics* apparaît pour la première fois en 1944 dans un article de Lewin consacré aux rapports entre la théorie et la pratique en psychologie sociale et dont on peut extraire ce passage significatif : « Dans le domaine de la dynamique des groupes plus qu'en aucun autre domaine psychologique, la théorie et la pratique sont liées méthodologiquement. Si elle est correctement assurée, cette liaison peut fournir des réponses à des problèmes théoriques et peut, en même temps, renforcer cette approche rationnelle de nos problèmes sociaux pratiques qui est une des exigences fondamentales de leur résolution. »

L'idée et l'expression firent fortune et inspirèrent la création d'un organisme d'études, le Research Center of Group Dynamics, qui s'intégra plus tard à l'Institute for Social Research dans le cadre de l'université Ann-Arbor du Michigan. L'histoire, les implications et les applications de la dynamique des groupes ont fait l'éloge d'études récentes en France (P. de Wischer, *bibl.*) [2].

En vérité, il convient aujourd'hui de distinguer un sens large et un sens restreint de la dynamique des groupes ; au sens large, et tout en se rattachant à certaines idées maîtresses de Lewin, elle enveloppe un vaste ensemble de travaux consacrés aux groupes restreints, mais qui ne se réfèrent pas tous aux concepts et aux modèles lewinien. Leur caractère commun consiste à considérer la vie des groupes comme la résultante de forces (ou processus) multiples et mouvantes qu'il s'agit d'identifier, de relier et si possible de mesurer. Les deux autres implications de la dynamique lewinienne qu'acceptent plus ou moins tous les courants de recherche sont les suivantes :

- la recherche et l'intervention doivent être étroitement associées ;
- le changement et la résistance au changement constituent un aspect essentiel de la vie des groupes.

Au cours de cet ouvrage, nous prendrons l'expression de dynamique des groupes dans son sens le plus large, en réservant celle de « courant dynamiste » aux travaux et aux chercheurs qui se réfèrent directement aux conceptions de Lewin.

Nous allons indiquer quels sont ces principaux courants de recherche en évoquant sommairement leurs notions clefs, leurs modèles, leurs attitudes méthodologiques et leurs champs de recherche électifs.

1. Le courant dynamiste (ou lewinien)

Nous ne saurions ici développer ni même résumer les conceptions d'ensemble de Lewin, psychologue allemand émigré aux États-Unis en 1934 et qui fut au centre des principaux mouvements psychologiques et scientifiques de son époque avant de promouvoir ses propres théories et de fonder la dynamique des groupes. Il importe toutefois de souligner combien l'esprit, les modèles et même les concepts des sciences physiques ont exercé leur influence sur cette pensée. L'introduction décisive de ce qu'il nomme « l'esprit galiléen » dans la psychologie contemporaine consiste à associer étroitement la recherche de la loi à l'examen de la situation où elle intervient. « La validité générale de la loi et le caractère concret du cas individuel ne sont nullement contradictoires ; la référence à l'intégralité de la situation concrète doit se substituer à une référence à la collection la plus étendue possible de cas historiques réputés fréquents » (Lewin, trad. Faucheux, *bibl.*).

Le propos de la dynamique, en psychologie comme en physique, c'est toujours de « référer l'objet à la situation », d'aborder la conduite d'un individu ou d'un groupe dans son « champ ». Ce champ, ou « espace de vie », comprend la personne – ou le groupe – et l'environnement psychologique « tel qu'il est pour eux ». Quant au groupe, il se définit non par la simple proximité ou la simple ressemblance de ses membres, mais comme un *ensemble de personnes interdépendantes*. C'est en ce sens qu'il constitue vraiment un organisme et non un agrégat, une collection d'individus. La trame de cette organisation est le champ psychologique du groupe englobant non seulement les membres, supports matériels en quelque sorte, mais leurs buts, leurs actions, leurs ressources, leurs normes, etc. Au sein de ce groupe en situation se développe un système de « tensions » tantôt positives, tantôt négatives, correspondant au jeu des désirs et des défenses ; la conduite du groupe va consister dans une suite d'opérations visant à résoudre ces tensions et à rétablir un équilibre plus ou moins stable.

On aperçoit ainsi l'effort de Lewin pour définir conceptuellement un ensemble de variables rigoureuses et articulées, en fonction desquelles le chercheur peut développer des hypothèses qu'il convient ensuite de valider par une expérience planifiée. Tout le courant dynamiste a été profondément influencé par cette attitude expérimentale ; et l'on conçoit qu'il se soit orienté plus volontiers vers le laboratoire que vers le terrain dans la mesure où le contrôle et la manipulation des variables y sont évidemment plus aisés. C'est toutefois par un va-et-vient entre terrain et laboratoire qu'une théorie « explicative » des phénomènes groupaux parvient à progresser : le premier suggère, en effet, les facteurs et les hypothèses que le second se charge de raffiner et de vérifier ou d'invalider ; et le retour ultérieur au terrain permet une extension des théories précédentes en conduisant à l'élaboration de nouveaux plans expérimentaux.

Les chercheurs qui ont poursuivi et amplifié les thèmes et les concepts lewiniens ont rassemblé leurs études princeps dans un ouvrage collectif justement intitulé *Group Dynamics* (bibl.). Récemment, D. R. Forsyth (2006 bibl.) et N. B Haynes (2012 bibl.) ont réactualisé les notions de recherche et les pratiques dynamiques toujours pérennes. Leurs apports consistent dans la prégnance des thèmes ou cas mis en discussion, et dans l'affinement des modes d'intervention des moniteurs – assez frustes ou rigides naguère.

2. Le courant interactionniste

On peut ranger dans ce courant divers chercheurs qui adoptent initialement une démarche empiriste et descriptive, en dégagant leurs concepts et leurs hypothèses par une sorte de tâtonnement progressif.

R. F. Bales, notamment, veut fonder la recherche sur une observation systématique des données immédiates, c'est-à-dire des *processus d'interaction* entre individus, sans rien emprunter *a priori* au jargon physico-mathématique ; il a défini lui-même clairement en quoi son attitude méthodologique diffère de celle des lewiniens :

« Une fausse conception consiste à supposer que tout progrès scientifique se fait dans les termes d'une stratégie déductive à sens unique. » Cette stratégie suppose d'abord la construction d'hypothèses théoriques générales ; ensuite, la formulation de définitions opérationnelles pour chacune des variables concernées par l'hypothèse. Par définitions opérationnelles, il faut entendre les aspects tangibles selon lesquels la variable se prête à une manipulation du chercheur (par exemple, pour une variable telle que

la cohésion, l'inventaire des attitudes envers le groupe, des sympathies mutuelles, de la performance collective, etc.). En général, toute variable se prête à plusieurs définitions opérationnelles entre lesquelles le chercheur peut choisir et qu'il crée lui-même souvent à l'aide de consignes factices assignées aux sujets de l'expérience.

Le dispositif de Bales consiste dans un retour aux données empiriques avec l'aide de « l'observation armée » (enregistrement intégral des échanges verbaux qui se développent au sein d'un groupe restreint). Mais cette perspective reste assez limitée, car il s'agit essentiellement de réunions-discussions analysées selon un système de catégories (12) opératoires ou socioaffectives ; celles-ci certes sont d'origine inductive, mais transformées ensuite en un cadre rigide. Même si l'on introduit des « changements expérimentaux » déterminés pour en mesurer l'incidence sur les processus, on ne peut dépasser le niveau des corrélations entre variables. Enfin, les idées de totalité et d'interdépendance qui jouaient chez Lewin un rôle considérable paraissent sinon absentes, du moins secondaires dans l'interactionnisme qui risque ainsi de réduire la dimension proprement collective du groupe au tissu ou à la somme des échanges interindividuels, à une suite de demandes et de propositions. Les principaux travaux du courant interactionniste ont été rassemblés dans un symposium classique intitulé : *Small Groups (bibl.)*.

3. Le courant psychanalytique

Freud, nous l'avons déjà indiqué, s'est intéressé directement à la psychologie collective (*bibl.*) ; ses conceptions ont exercé une influence décisive sur de nombreux cliniciens orientés vers l'étude et la pratique des groupes. Cela s'explique d'abord parce qu'elles ont un caractère essentiellement dynamique et, d'autre part, en raison du développement de la thérapie de groupe qui devait confronter les psychiatres à des phénomènes collectifs.

On oppose souvent la *tendance clinique* à la *tendance expérimentale* en soulignant que la première s'attache à des situations vécues qu'elle analyse en termes de psychologie (motivations, anxiété, défenses, décisions, etc.), tandis que la seconde travaille sur des situations construites, artificielles, à l'aide de concepts empruntés aux sciences physiques (champs, équilibres de forces, réseaux, valences, etc.). Cependant, on retrouve diverses analogies « physicalistes » dans le langage de Freud lui-même ; mais surtout certains termes et processus apparaissent communs et transspécifiques, notamment ceux d'interaction, de tension, de résistance, de conflit, dont la portée est

aussi bien individuelle que collective.

La métapsychologie freudienne propose un ensemble de modèles conceptuels à la fois systémique et dynamique visant à décrire, articuler et interpréter les processus mentaux. Elle a élaboré une théorie de l'appareil psychique comprenant deux zones : conscience et inconscient, et trois instances : le *ça*, source des pulsions ; le *surmoi*, répressif ; et le *moi* conscient, qui exerce un rôle régulateur entre les précédents [3], outre l'ensemble des fonctions cognitives.

Cette conception conduit souvent les analystes à une transposition plus ou moins nuancée des schèmes individuels aux processus groupaux pour en dégager les ressorts et les issues ; mais ils n'en ont pas moins contribué à donner *sens* à des conduites verbales et non verbales irréductibles à une observation en extériorité (voir *infra*, chap. VI et VII).

Les principaux représentants du courant psychanalytique sont d'abord les cliniciens anglais qui se sont attachés à la thérapie de groupe (Bion), à la formation (Balint) ou à l'intervention (Jaques). Les travaux de Bion – dont l'ouvrage principal : *Experiences in Group*, a été traduit en français (*bibl.*) – ont fortement contribué à éclairer les aspects inconscients de la vie collective. Plus récemment, des cliniciens français (D. Anzieu, R. Kaës, A. Lévy, J.-C. Rouchy) ont développé une conception et une pratique précises du travail psychanalytique dans les groupes (*bibl.*).

La plupart des chercheurs qui s'intéressent à la vie affective des groupes – avec sa part d'imaginaire – et des praticiens en formation relationnelle s'inspirent étroitement de la psychanalyse. Mais certains d'entre eux y associent d'autres ressources tirées de Lewin ou de Rogers (*bibl.*).

Une attention particulière doit être réservée à ce dernier. Bien qu'il se sépare expressément de la psychanalyse et se soit centré sur la thérapie individuelle, ses apports originaux ont des prolongements en psychologie des groupes. La « compréhension *empathique* » [4] (qui caractérise l'attitude « non directive ») a exercé une grande influence dans le domaine de la formation à la fois en tant que souci d'ouverture à autrui et que moyen de faciliter certaines évolutions. Ces idées se sont d'ailleurs assez largement répandues notamment dans la presse et, en s'émuissant, dans la pensée sociale.

Une conception englobant des processus de groupes conjuguant analyse et dynamique a été proposée par D. Lagache (*bibl.*),

4. Quelques critères distinctifs. – La dynamique des groupes prise au sens large s'intéresse donc à l'ensemble des composantes et des processus qui interviennent dans la vie des groupes – plus singulièrement des groupes « face à face », c'est-à-dire ceux dont tous les membres existent psychologiquement les uns pour les autres et se trouvent en situation d'interdépendance et d'interaction potentielle. On ne saurait toutefois parler de « groupe » à partir des seuls facteurs de proximité, de ressemblance et d'interrelations ; celles-ci ne prennent un sens collectif qu'à l'intérieur d'une structure – tantôt préalable, tantôt émergente – qui régit le jeu des interactions et implique, à un niveau plus ou moins conscient, un but, un cadre de référence et un vécu communs.

Aucune classification exhaustive des groupes ne semble s'imposer. Pour s'orienter parmi leur variété et dans une perspective de recherche, il convient de retenir un certain nombre de critères décisifs.

Outre celui de la *taille* et pour s'en tenir aux groupes face à face, on peut considérer quatre critères majeurs : *le rapport avec l'organisation sociale, avec les normes admises, avec les buts collectifs et avec un projet de recherche éventuel.*

– En tant que lieu et foyer d'interaction, le groupe peut dépendre directement de l'organisation sociale ou provenir de la conjonction nouvelle de projets particuliers. Dans le premier cas, on parlera de groupes *institutionnels* (une famille, un bureau...) ; dans le second, de groupes *informels* (un cénacle, une bande de copains). Selon les conjonctures, les règles suivies implicitement ou expressément par les membres peuvent préexister au groupe ou émerger progressivement des interactions ;

– on distingue volontiers des ensembles adoptant les règles en cours des groupes *déviant*s plus ou moins rebelles et stigmatisés par les précédents ; confrontations aléatoires souvent imprégnées d'idéologies ;

– le groupe peut être considéré par ses membres plutôt comme une fin ou plutôt comme un moyen. Lorsqu'il s'agit essentiellement d'« être ensemble », les membres sont « centrés sur le groupe », et les facteurs affectifs prédominent ; on peut parler de *groupe de base*. Lorsqu'il s'agit de réaliser une action, une performance ou de prendre une décision, les membres sont « centrés sur la tâche » ; les facteurs opératoires l'emportent ; on peut parler de *groupe de travail* ;

– enfin, comme c’est le cas le plus courant, l’existence du groupe reste indépendante de tout projet d’étude, mais parfois, des sujets peuvent être réunis dans le cadre et dans le but d’une expérience ; aux *groupes naturels*, on oppose ainsi les *groupes de laboratoire* – artificiels et éphémères.

Il convient d’ailleurs de remarquer que ces distinctions ne sauraient être radicales et n’impliquent pas d’exclusives : un groupe de travail institutionnel, par exemple, peut comporter d’importantes dimensions affectives et être le foyer de relations informelles ; un groupe spontané peut rapidement s’organiser, devenir rigide, clos, voire une sorte de « réseau d’emprise » centré sur le pouvoir ou le succès [5].

L’étude des petits groupes, qui se situe ainsi à la charnière du psychologique et du sociologique, offre donc une double ressource. D’une part, elle permet de décrire et d’analyser sur le vif les processus dynamiques de l’interaction sociale ; d’autre part, elle fournit un ensemble d’hypothèses et d’interprétations de caractère plus général, susceptibles d’être confrontées ultérieurement à l’échelle de collectivités plus étendues.

À condition d’être poursuivie dans une grande variété de champs sociaux et d’éviter les extrapolations péremptoires, cette étude prend toute sa portée sans perdre le sens de ses limites. Nous allons en présenter dans les chapitres suivants les thèmes et les résultats les plus saillants.

Notes

[1] Sur les conceptions du groupe et de ses fonctions, cf. J.-C. Filloux et J. Maisonneuve, *Anthologie des sciences de l’homme*, 2 t., Dunod, 1993.

[2] Les ouvrages évoqués au cours du texte et figurant dans la bibliographie, p. 125, portent la mention (*bibl.*).

[3] Pour plus de précisions, voir J.-C. Filloux, *L’inconscient*, coll. « Que sais-je ? », no 285.

[4] *L’empathie* désigne l’aptitude à saisir en profondeur les sentiments d’autrui, à se mettre à sa place sans se confondre avec lui.

[5] Sur les rapports des notions et processus de groupe avec les réseaux sociaux en extension, voir notre *Psychologie sociale* (chap. II).

Chapitre II

Le problème de la cohésion. Conformisme et déviance

La notion de cohésion apparaît tout à fait centrale pour l'étude des groupes restreints, spécialement chez les chercheurs du courant lewinien. Dans son sens physique originaire, elle désigne la force qui maintient ensemble les molécules d'un corps – d'où, par métaphore, la liaison des individus dans un groupe. Elle s'apparente d'ailleurs à un ensemble de notions antérieures exprimant la même idée, notamment celle d'intégration, qui orientait la philosophie sociale de Spencer, et celle de solidarité, pivot de la sociologie – et de la morale – de Durkheim.

Le terme de « cohésion » présente divers avantages ; d'une part, il est neutre en ce qui concerne le vieux conflit entre psychologues et sociologues sur le primat de l'individu ou du groupe, et il peut englober des facteurs collectifs aussi bien qu'interindividuels. D'autre part, il se prête, comme nous le verrons, à une approche expérimentale en liaison avec d'autres notions connexes : pression, tension, résistance, etc.

Bien que nombreuses, toutes les définitions de la cohésion se réfèrent aux mêmes thèmes : il s'agit de « la totalité du champ des forces ayant pour effet de maintenir ensemble les membres d'un groupe et de résister aux forces de désintégration » ; de « l'attrait global du groupe pour tous ses membres » ; l'accent pouvant être mis tantôt sur l'aspect fonctionnel de contrôle, de normalisation, de « pression vers l'uniformité » (ton dynamiste), tantôt sur l'aspect émotionnel de spontanéité collective et le sentiment du « nous » de « l'être-ensemble » (ton phénoménologique).

Le concept de cohésion prend donc une portée synthétique et unificatrice ; il permet de passer de constats superficiels et disparates à une étude systématique des phénomènes groupaux. Aussi bien l'inventaire des facteurs de cohésion que nous allons entreprendre préfigure-t-il les principaux thèmes de la recherche en dynamique des groupes auxquels sera consacré chacun des chapitres suivants.

I. – Les facteurs de la cohésion

Pour concordantes ou complémentaires que soient les définitions précédentes, elles reflètent, en tout cas, la multiplicité et la complexité des sources de cohésion. On peut d'abord y distinguer en gros des facteurs *extrinsèques* – antérieurs à la formation de tels groupes particuliers ou immédiatement donnés au début même de l'installation du groupe – et des facteurs *intrinsèques* propres au groupe en tant que tel. Parmi les premiers, il faut d'abord citer ceux qui interviennent dans tous les groupes institutionnels : d'une part, l'influence des contrôles sociaux (allant des formes de contrainte légales aux modes de pression de l'opinion publique) ; d'autre part, la dépendance hiérarchique ou fonctionnelle de tel groupe dans un ensemble plus large (dans une administration, dans une entreprise, par ex.). Enfin, certains facteurs sont communs à la plupart des groupes : la disposition spatiale régissant les réseaux de communication, la similitude ou la différence des statuts sociaux et des cadres de référence propres aux individus rassemblés.

On conçoit notamment qu'un groupe réduit dont tous les membres sont placés de façon à pouvoir interagir aisément (quelques personnes autour d'une table ronde) et qui ont en commun de nombreuses caractéristiques (d'âge, de sexe, de profession ou d'idéologie) communiquera plus rapidement et plus intensivement que les participants d'une réunion nombreuse et disparate. Nous aurons l'occasion de revenir sur ces points à propos de l'étude des discussions de groupe ; mais on peut déjà souligner que la *proximité* sous toutes ses formes : spatiale, sociale, culturelle, constitue une puissante facilitation.

Quant aux facteurs intrinsèques de la cohésion, ils se répartissent selon deux grandes catégories visées par les définitions précédentes :

- facteurs d'ordre *socioaffectif* qui confèrent au groupe ce que les chercheurs lewiniens nomment sa « valence » (ou attractivité) et qui englobent certaines motivations, émotions et valeurs communes ;
- facteurs d'ordre *opératoire et fonctionnel* qui touchent à l'organisation propre du groupe en lui permettant (au moins partiellement) de satisfaire ses besoins et de poursuivre ses buts.

1. Les mobiles socioaffectifs

Ils comprennent essentiellement :

- *l'attrait d'un but commun* : ce but peut être plus ou moins clair selon l'âge et la nature du groupe. Vécu comme un projet parfois exaltant dans les groupes spontanés en voie de formation, il est perçu souvent de façon plus ritualiste et plus prosaïque dans les groupes institutionnels où il peut même s'estomper non sans risque pour la cohésion. Sa force attractive dépend non seulement de sa netteté, mais encore de son adéquation au niveau moyen d'aspiration des membres du groupe ;
- *l'attrait de l'action collective* : bien que cette activité soit le moyen de poursuivre le but, elle est aussi une source de satisfaction par elle-même ; le sentiment de la progression vers le but constitue une médiation entre ces deux attraits en réclamant pour critères certains succès déterminés ;
- *l'attrait de l'appartenance au groupe* : ce facteur capital est déjà présent dans le souci d'effort commun qui anime les précédents, qu'il s'agisse de la poursuite d'une tâche matérielle, d'une discussion ou d'un jeu. Il combine divers affects où peut dominer selon les cas un sentiment de puissance (groupes en expansion, groupes de pression), de fierté (groupes de prestige) ou de sécurité (cas de tous les groupes bien établis).

Mais, par-delà ces affects, le mobile fondamental sans doute est celui de communiquer, de s'unir de quelque façon à autrui en échappant à l'anxiété de la solitude. L'approche clinique de la vie affective des groupes, comme de celle des individus, conduit à cette interprétation (cf. chap. VI).

C'est l'ensemble de ces facteurs qui détermine le processus d'identification des membres à leur groupe et l'intensité (variable) du sentiment du « nous ». À ses plus hauts niveaux, ce sentiment vise à hypostasier le groupe comme valeur transcendante et absolue à la fois par rapport à ses membres et à toute autre valeur extérieure. Ainsi s'expliquent les sacrifices personnels dont certains sujets sont capables et les phénomènes de fanatisme.

Cette identification tend à se concrétiser par des expressions symboliques tangibles : noms spécifiques, chants, rites, cérémonies et tous systèmes « figuratifs ».

À ces affects proprement collectifs, d'autres facteurs viennent se

conjuguer :

- *le jeu d'affinités interpersonnelles* : l'attachement d'une personne à un groupe peut, en effet, tenir pour une large part à des sympathies électives envers tels ou tels membres avec lesquels cette personne a établi ou cherche à établir – des relations amicales. Le courant de recherche sociométrique s'est spécialement occupé de dégager les réseaux affectifs spontanés susceptibles de conforter ou de réduire l'emprise des structures formelles (voir notre *Psychologie de l'amitié*, chap. VII, *bibl.*) ;
- *la satisfaction de certains besoins personnels* : il n'est pas douteux que la participation à un groupe – et plus généralement à toute situation collective – peut permettre à l'individu de satisfaire certains besoins qui exigent la présence d'autrui. Dans cette perspective, le groupe apparaît alors moyen plutôt que fin. Parmi ces besoins, dont l'intensité varie considérablement selon les sujets, on retiendra notamment : ceux, polaires, de domination ou de dépendance ; les pulsions agressives, le désir de prestige ou plus simplement le désir d'être reconnu, accepté ; enfin, ce qu'on peut appeler les besoins « cathartiques », allant du simple désir d'expression spontanée à celui de se raconter complaisamment et à certaines formes accentuées d'exhibitionnisme affectif.

On conçoit que l'ensemble de ces facteurs constitue à la fois un renfort et une menace pour la cohésion. Un groupe qui ne leur accorderait aucune place aurait peu de chance de subsister. En revanche, les groupes où les liens d'intimité privés prennent le pas sur les liens collectifs, voient leur unité compromise ; il en va de même lorsque les membres font essentiellement du groupe le moyen d'assouvir leurs tendances ou leurs intérêts personnels.

2. Les facteurs socio-opératoires

Il faut considérer à cet égard :

- *la distribution et l'articulation des rôles*. Elles dépendent à la fois des activités poursuivies et des aptitudes des divers membres, en concernant selon les cas des individus ou des sous-groupes affectés à une même fonction. Cette différenciation fonctionnelle présente un aspect *horizontal* (par exemple, ce qui subsiste du travail à la chaîne, un tour de table dans une discussion) – l'action de l'individu précédent conditionne plus ou moins celle

du suivant ; et un aspect *vertical* partout où il y a hiérarchie de fait ou de droit (organigramme).

Dans les groupes en voie de formation apparaissent des processus de différenciation et d'ajustement correspondant à l'émergence progressive d'un système de rôles plus ou moins nettement définis et articulés. On ne saurait d'ailleurs parler de « groupe » que lorsqu'un tel système de rôles, à la fois interdépendants et complémentaires, est en mesure de fonctionner.

C'est spécialement à l'occasion de discussions libres, dépourvues de structures et de programmes préalables qu'il est possible soit de pratiquer une observation objective et systématique de ces processus, soit encore de les expérimenter, de les vivre de l'intérieur, dans le cadre de certaines situations de formation (cf. chap. VII) ;

– *la conduite du groupe et le mode de leadership*. Quoi que fasse – ou ne fasse pas – le groupe, il « se conduit » dans la mesure même où il se maintient ; mais l'étude des groupes, tant formels qu'informels, révèle que sur cette conduite chaque membre exerce une influence différente en intensité comme en qualité.

Il semble bien qu'aucune opération de productivité (matérielle ou intellectuelle) ne puisse s'effectuer sans un rôle prééminent de chef ou de *moniteur* du groupe. Mais sa relation aux autres membres doit être envisagée dans une perspective de complémentarité, car elle ne dépend pas de la seule attitude de ce chef, mais des exigences variables de la situation totale (but collectif, attentes et besoins des membres, position du groupe dans son environnement, etc.). En ce sens, le rôle de directeur est moins lié à la singularité d'une personne qu'à la pertinence d'une fonction de coordination et de stimulation, le *leadership*, qui peut d'ailleurs dans certaines conditions être l'objet de partages ou de transferts. Selon le style qu'il a adopté, le leader peut tantôt se réserver le pouvoir de décision, tantôt se fixer seulement un rôle de « catalyseur », visant à faciliter des prises de décision collectives. Ainsi la fonction de *leadership*, selon les cas, se concentre-t-elle entièrement dans la personne d'un chef ou se diffuse-t-elle en quelque sorte au sein du groupe qui peut alors parvenir à un certain état d'autorégulation (cf. chap. V).

II. – Conformisme et déviance

La cohésion se manifeste par un ensemble de conduites collectives qui en sont non seulement les symptômes, mais constituent aussi par elles-

mêmes des facteurs dynamiques. Il s'agit d'une forme de causalité circulaire ; directement issues d'une sorte de pression interne, inhérente à toute situation collective, ces conduites contribuent à renforcer cette pression et à cristalliser le groupe.

Trois d'entre elles sont particulièrement patentes et peuvent être étudiées quasi expérimentalement dans les groupes en voie de constitution : ce sont le conformisme, la résistance aux déviations et l'agression potentielle envers l'extérieur.

1. La conformisation

Il se traduit par la présence – ou l'émergence – de normes et de modèles collectifs spécifiques. Au fur et à mesure qu'un système de communications et d'opérations s'établit entre plusieurs personnes apparaissent aussi certaines uniformités dans leurs conduites, leurs opinions, leurs sentiments, leur langage même. Dans les groupes institutionnels, ces modèles prennent la forme de coutumes auxquelles les nouveaux venus doivent se soumettre plus ou moins volontiers pour s'intégrer au groupe. Il s'agit d'ailleurs davantage d'une imprégnation que d'une contrainte. Dans les groupes spontanés en formation, on peut assister à l'apparition progressive de normes collectives et à des processus de conformisation.

La mise en œuvre de ces processus touche simultanément aux zones opératoires et affectives de la cohésion puisqu'il permet au groupe de poursuivre ses buts et de se maintenir en tant que tel. D'autre part, il est assez vain de se demander s'il porte plutôt sur les « fins » ou également sur les « moyens ». Lorsque des conflits graves éclatent sur le choix des moyens, c'est qu'ils mettent en jeu le système de valeurs collectives. En dernier ressort, le conformisme concerne les valeurs prises au sens le plus large allant du « correct » au suprêmement apprécié.

2. Les conduites déviantes

Toute conduite qui s'écarte des normes peut être considérée, en un sens, comme une déviation, depuis celle du fantaisiste jusqu'à celle du criminel. En fait, il paraît utile de déterminer plus strictement le sens du déviationnisme et de ce qu'on nomme précisément un « déviant ».

Les déviations ne se réfèrent pas simplement à toute *variation* dans les conduites, mais à des variations qui se situent en dehors du champ des

conduites tolérées couramment par le groupe pour telle ou telle norme. La latitude est d'autant plus étroite qu'il s'agit de problèmes importants et urgents pour les membres du groupe. Par exemple dans un atelier, les ouvriers adoptent des normes tacites de production comportant une certaine marge (celui qui cherche toujours à travailler le moins possible est réputé « tire-au-flanc » et médiocrement estimé ; mais à l'autre pôle, le zélé, le « fayot », sera honni et parfois exclu parce qu'il ne respecte pas le « freinage » modéré par lequel se manifeste généralement la solidarité des travailleurs). En général, plus le groupe est isolé, plus les normes qu'il adopte sont simples, étroites et rigides. À l'inverse, le cosmopolitisme entraîne un assouplissement et une imprécision des normes en raison de l'interférence des modèles.

L'aliénation et la délinquance constituent des cas extrêmes de déviation par rapport aux normes mentales et morales de la société globale ; mais le terme de « déviant » paraît devoir être le plus souvent réservé à des groupements plus restreints. En outre, le délinquant, membre d'un gang ou d'une bande, peut et doit se conformer aux normes de ces groupes qui sont même spécialement sévères envers ceux qui les transgressent. L'aliéné, pour sa part, est très inégalement toléré selon les cultures et les milieux ; dans certains cas bénins, il a, sinon, son rôle, du moins son statut.

En définitive, le déviant peut se définir comme membre d'un groupe déterminé qui, seul ou en compagnie d'une minorité, choisit plus ou moins délibérément de transgresser ou de transformer les normes de ce groupe sur le plan pratique ou sur le plan idéologique, en provoquant, contre lui, les réactions plus ou moins violentes de la majorité conformiste.

La résistance aux déviations – constitue ainsi le corollaire du conformisme. Elle apparaît comme un aspect spécifique du phénomène plus général de la résistance au changement (traitée au chapitre suivant) ; mais sa vigueur et son efficacité dépendent non seulement, des facteurs internes du groupe, mais aussi des pressions de l'environnement. Lorsque celles-ci sont nulles ou faibles, on assiste à un effort souvent patient et prolongé des conformistes pour ramener les déviants à une norme commune en recherchant éventuellement certains compromis. Si les déviants refusent toute concession, ils sont isolés, sanctionnés et finalement expulsés. Ce processus, qui a été vérifié expérimentalement dans des groupes artificiels, n'est cependant pas inéluctable dans tous les contextes macro- ou microculturels.

Sources et fonctions de la déviance. – Outre une conception, courante, réputée simpliste, qui considère la déviance comme une disposition

caractérielle quasiment innée, une incarnation de la négativité, et qui l'assimile à la délinquance, plusieurs théories ont été proposées pour expliquer ce phénomène conflictuel : l'une, courante aussi, y voit l'échec de l'éducation à contrôler pulsions et passions, la source de dérégulations plus ou moins graves à colmater. Inversement, une autre plus acérée tend à en faire le produit de la société dans la mesure où elle suscite chez tous des désirs sans fournir à la plupart d'entre eux les moyens de les satisfaire. Ces positions restent assez abstraites et reflètent des idéologies au moins implicites. Enfin, pour des courants de type *interactionniste*, la déviance ne serait pas la propriété des conduites d'un individu ou d'un petit groupe, mais plutôt la réaction des autres à leur égard, un « étiquetage », souvent par stigmatisation, parfois par fascination ; ou encore un mélange des deux, entraînant la célébrité des grands criminels comme celle des grands novateurs.

Aussi bien, des recherches récentes confèrent-elles à la déviance, au-delà de ses effets perturbateurs, un rôle éventuellement *dynamique*. Elle se révèle sur le terrain en cas d'inadéquation patente des modèles installés aux situations nouvelles, mais aussi dans des expériences de laboratoire en fonction du prestige, de l'insistance, sinon de l'intimidation exercée par les déviants.

Innovation et routinisation. – Lorsque le déviant reste seul (ou presque), il reste inefficace, voire ignoré, quelle que soit sa cause. Tout au plus peut-il susciter une agitation ponctuelle autour de lui – c'est le cas du *happening*. S'il entraîne avec lui un courant minoritaire actif qui contribue à la dévaluation des normes et qui formule des propositions, certains changements d'opinion puis de conduite peuvent apparaître, suivis de réformes d'ampleur variable.

C'est le moment décisif où le déviant devient leader et où ses partisans prennent du pouvoir. Plusieurs courants ont étudié ces processus d'influence sociale soit au cours du temps (avec une sorte de psycho-histoire) (Meyerson, Heinich, *bibl.*), soit sur le terrain en groupes restreints : bandes (Whyte, *bibl.*), sectes (Festinger, *bibl.*) ou en situation expérimentale (Moscovici, *bibl.*).

Mais la dialectique se poursuit : les déviants minoritaires devenus dominants puis majoritaires engendrent ce faisant un nouveau conformisme par l'emprise ou par la routinisation. Ce processus est aussi perceptible en matière d'art (alternance d'académisme et de modernisme), voire de science, qu'en matière politique. Attitudes formatées ou rebelles ne sont donc pas systématiquement polaires, mais en complémentarité dynamique.

3. Ingroup et outgroup

Le recours à ces termes anglo-saxons nous paraît utile parce qu'ils expriment sous une forme condensée et suggestive un jeu dialectique d'attitudes inhérentes à un très grand nombre de situations sociales. L'ensemble des facteurs et des processus précédemment évoqués impliquent focalisation et valorisation du groupe par ses membres, et à tous les niveaux – de la nation au « club » ou à la « bande », et plus largement à l'« ethnocentrisme ». Or, ce phénomène ne se produit jamais dans un vide social, mais vis-à-vis d'autres groupes qui sont eux-mêmes le foyer d'un phénomène analogue. Dans beaucoup de cas, on peut reprendre à propos des collectivités, des « nous », la formule célèbre de Maine de Biran à propos de l'individu, du « moi », qui « se pose en s'opposant ». Non seulement la cohésion se trouve renforcée au sein du groupe lorsque celui-ci se sent menacé par l'extérieur (« l'union sacrée »), mais même en dehors de toute menace, le groupe peut tendre spontanément à exprimer sa solidarité en s'attaquant à ses voisins ou en recherchant des situations de compétition. En ce sens, l'étude des groupes institutionnels, comme celle des groupes en voie de formation, révèle une agressivité potentielle envers l'extérieur avec une sorte de corrélation entre le renforcement de la cohésion intragroupe et la virtualité de tensions intergroupes.

Certes, les rapports intergroupes ne présentent pas toujours un caractère agressif ni même concurrentiel ; selon M. Sherif (cf. *bibl.*), ils dépendent essentiellement du type de contacts sociaux préalablement établis ; ceux-ci tendant à se cristalliser dans un ensemble d'attitudes collectives qui se transmettent par la tradition, le langage, un ensemble d'images et de formules stéréotypées survivant aux circonstances concrètes qui les avaient suscitées.

Les relations spécifiques entre les divers groupes varient donc, selon leur rang, sur une échelle de « distances sociales » et le type de conduite (positive, neutre ou négative) généralement admise. En gros, il semble que cette distance dépende directement du degré de similitude ou de disparité existant entre les caractéristiques des divers groupes. Mais celles-ci étant multiples et portant non seulement sur des statuts ou des traits catégoriels (âge, ethnie, profession, goûts, etc.), mais sur des intérêts et des visées, il arrive assez souvent que des groupes très voisins et très semblables se trouvent en situation violemment conflictuelle. Autrement dit, l'endophilie comme attrait des semblables ne coïncide pas forcément avec l'endophilie comme attachement aux seuls membres du « nous ».

En toute occurrence, dès que le maintien et la valeur de l'*ingroup* se trouvent mis en question par une conduite quelconque d'un *outgroup* quel qu'il soit, des processus de tension se développent sous forme défensive ou agressive. Comme le remarque Sherif – pionnier dont nous résumons ci-après les travaux les plus saillants –, même sous leurs manifestations violentes, ces processus sont irréductibles à des conduites de déviance : certes, les membres de l'*ingroup* se comportent souvent socialement de façon totalement différente envers les membres de l'*outgroup* et envers leurs compagnons, mais il s'agit précisément d'une manifestation de cohésion et de conformisme.

III. – Les recherches expérimentales sur les relations intra- et intergroupes

1. L'étude princeps de M. Sherif (bibl.) – aborde le problème de la cohésion en liaison avec les phénomènes de tension intergroupales, cela à travers une série d'*expérimentations sur le terrain* développées selon un plan systématique.

En vue d'éliminer autant que possible l'influence de facteurs extrinsèques, antérieurs à la constitution des groupes, Sherif et ses collaborateurs ont constitué une petite colonie de 24 garçons de statuts sociaux très homogènes, tous inconnus les uns des autres et ne présentant pas de troubles caractériels.

Dans une première étape de trois jours, où tous les garçons sont réunis dans un même camp, il laisse se développer un premier réseau d'affinités qu'il dégage à l'aide d'entretiens sociométriques (qui préfère qui ?).

Dans une deuxième étape, il répartit les garçons en deux groupes en brisant systématiquement toutes les paires sociométriques – afin d'éliminer les attrait initiaux des processus ultérieurement observés. Chaque groupe vit désormais dans son camp respectif, en développant des activités collectives autonomes. Les sujets ont ainsi l'occasion de mieux se connaître, de s'ajuster les uns aux autres, de se répartir des rôles et de s'attribuer des statuts ; tous phénomènes aboutissant à la constitution de groupes véritables avec leurs structures socio-opératoires et socioaffectives, et leur sentiment vécu d'un « nous » collectif.

Dans cette période, en effet, maints signes de cohésion apparaissent dans chaque groupe ; cris de ralliement, chant tribal, attribution spontanée d'un nom commun : celui de *Red Devils* et celui de *Bull Dogs*. Mais le symptôme le plus significatif est précisément d'ordre sociométrique : c'est le renversement des choix préférentiels, dans un nouveau sociogramme où les choix sont presque exclusivement dirigés vers les membres du groupe propre aux dépens des premières affinités. À cette endophilie de l'*ingroup* s'ajoute une tendance aux comparaisons de style compétitif ; les garçons opposent leur « nous » aux « eux autres » et sollicitent des affrontements sportifs entre les deux groupes.

Une troisième étape (cinq jours plus tard) intervient lorsque ce désir de rivalité se trouve satisfait. On assiste alors à l'apparition d'un climat de tension et à l'irruption de conduites agressives de toutes sortes entre les deux groupes : lazzis, injures, provocations, brimades collectives.

Des *distorsions* perceptives très frappantes se produisent, notamment, chez le groupe vaincu dans la compétition ; il perçoit partout des handicaps injustes et des tricheries ; il rationalise sa défaite et manifeste sa frustration par des dessins ou des sobriquets hostiles. Ainsi sont engendrés certains *stéréotypes*, à travers lesquels tout membre de l'autre groupe sera désormais catalogué. L'ensemble de ces attitudes est bientôt si solidement installé qu'il devient très difficile de les extirper ou même de les atténuer.

C'est à cette difficulté majeure que s'est précisément attaqué Sherif au cours de nouvelles expériences. Trois moyens ont été successivement essayés pour réduire les tensions intergroupes et les stéréotypes agressifs : – d'abord provoquer la réunion des efforts de tous contre un tiers groupe pris comme adversaire commun ; cette mesure peut avoir une efficacité provisoire, mais ne fait, de toute manière, qu'élargir le problème des tensions intergroupes ; – une seconde méthode paraîtrait consister à provoquer des contacts entre les deux groupes dans des situations agréables par elles-mêmes (séances récréatives, goûters communs, etc.) ; elle se révèle en fait fort décevante, car les membres des deux groupes s'installent séparément dans les locaux communs et cherchent seulement à échanger quelques horions ou invectives ; – la seule situation qui peut jouer un rôle décisif consiste à susciter une interaction entre les groupes à l'occasion d'une entreprise urgente dépassant les ressources des groupes pris isolément (*superordinate goals*). On assiste alors à une évolution des attitudes et au rétablissement progressif d'un état de communication et de coopération entre les groupes.

Cette évolution est confirmée par les résultats d'un nouveau test sociométrique portant sur l'ensemble de la colonie qui révèle une proportion appréciable de choix (environ 30 %) vers les membres de l'*outgroup*, tandis que les actes agressifs et les stéréotypes tendent à s'atténuer très notablement.

En conclusion, on peut estimer que les expériences de Sherif présentent un triple intérêt :

- elles dégagent d'abord l'influence considérable du cadre groupal sur les sélections interpersonnelles et l'importance du phénomène collectif d'*endophilie* ;
- elles montrent ensuite que, lorsque deux groupes doués de cohésion sont maintenus à la fois dans un état de ségrégation et de voisinage, ils tendent à développer des relations d'hostilité croissante, apparemment sous l'influence de modèles culturels de style concurrentiel et compétitif. Ce point est fort important, car il traduit, d'une part, la persistance des modèles globaux au niveau des groupes restreints de formation récente ; il confirme, d'autre part, que *tout se passe comme si le progrès de la cohésion intragroupe s'accompagnait d'un risque croissant de tensions intergroupes* ;
- la dernière partie de l'expérience de Sherif suggère toutefois une ligne d'intervention permettant d'échapper à cette sorte de fatalité psychosociale : l'émergence de buts et de soucis communs aux adversaires que l'on veut réunir est seule susceptible d'efficacité. Mais outre qu'il n'est pas toujours possible de susciter de telles situations, on n'élimine pas pour autant toute résurgence des modèles compétitifs. On peut penser que ceux-ci ne sont que reportés à une autre occasion et une plus vaste échelle, lorsque la communauté rencontrera quelque nouveau groupe étranger.

2. Ces expériences ont été reprises – dans des pays et des contextes sociaux divers avec des résultats analogues. Les plus récentes portant sur les biais perceptifs et les phénomènes de *catégorisation sociale*.

Cette notion désigne le processus de structuration (plus ou moins grossier ou raffiné) de l'environnement humain par tout sujet en quelque situation qu'il se trouve. Car elle n'intervient pas seulement dans des conditions de compétition ou de risque, patent ou latent – qui comme nous l'avons vu suscitent et entretiennent les stéréotypes négatifs –, la *seule présence, réelle ou symbolique d'un autre groupe peut*

suffire à provoquer des images et des comportements discriminatoires.

Plusieurs expériences de laboratoire ont montré que la simple répartition (arbitraire) d'un même ensemble de personnes analogues en deux groupes distincts auxquels un expérimentateur attribue (arbitrairement encore) une différence quelconque suffisait à produire des discriminations évaluatives. Celles-ci se manifestent par une *caractérisation positive* de l'*ingroup* par rapport à l'*outgroup*, et par des attitudes de type ethnocentrique et ségrégatif, semblables à celles observées par Sherif dans ses expérimentations sur le terrain (cf. Doise, *bibl.*).

Ces études conduisent à deux inférences de plus large portée :

- l'une est d'ordre *prédictif* ; il est possible d'anticiper – voire de produire – certaines attitudes et certaines conduites dans des situations de rencontres intergroupes. En cette occurrence, la méthode peut d'ailleurs soulever des problèmes déontologiques ;
- l'autre est d'ordre *interprétatif* : la différenciation permet d'établir (ou de maintenir) à l'intérieur de chaque catégorie une spécificité et par là même une certaine *identité* ; celle-ci se définit par la place qu'occupe un individu ou un groupe au sein d'un réseau de catégories sociales.

Ainsi toute identité, sociale ou personnelle, si originale soit-elle à certains égards, reste-t-elle essentiellement *comparative*.

Chapitre III

Changements et résistance au changement

Il est notoire que l'introduction de changements – et même de simples projets d'innovation – soulève initialement des résistances souvent considérables. Cela se produit aussi bien lorsqu'il s'agit de modifier certaines habitudes quotidiennes (d'ordre horaire ou alimentaire, par exemple) ou de promouvoir de nouvelles méthodes de travail ou d'organisation. Quelle que soit l'influence éventuelle d'un courant déviationniste, la transition s'avère toujours difficile.

À quoi tient ce phénomène très général de résistance au changement ? Quelle est sa signification psychosociale ? Comment le surmonter ?

On conçoit l'importance de ces questions à une époque caractérisée par une accélération du changement dans tous les domaines et tous les secteurs sociaux. Pour essayer d'y répondre, on peut partir de certaines observations courantes, puis examiner les contributions expérimentales les plus saillantes de l'école dynamiste.

Notre vie quotidienne – en dehors même de ce qui ressort des institutions légales proprement dites – est régie par un ensemble de coutumes, d'habitudes et de modèles qui affectent aussi bien la façon de se nourrir et de se vêtir, de travailler ou de se distraire, de se soigner ou encore d'établir des relations avec autrui. La résistance au changement peut d'abord provenir du caractère coercitif que revêt assez souvent ce changement ; le citoyen, l'utilisateur, le travailleur se trouvent astreints à de nouvelles opérations sans avoir été en général informés ni consultés. Ils ont alors l'impression qu'un pouvoir supérieur en prend à son aise avec eux, sans tenir compte de la façon dont ils avaient su s'adapter au système précédent ni des suggestions qu'ils auraient éventuellement pu faire.

Par ailleurs, un phénomène d'inertie et de rigidité tend à enrayer l'effort nécessaire pour réaliser une nouvelle adaptation ; à cet égard, il est certain que l'âge ou l'état de fatigue renforcent l'appréhension provoquée par le changement. Les modes de conduite actuels ont été

le résultat d'un apprentissage et d'un ajustement au milieu physique ou social ; toute remise en cause de ce système apparaît difficile et dangereuse.

Cette appréhension concerne non seulement les aléas d'un nouveau mode opératoire, mais aussi l'éventualité d'une perte de prestige en cas d'échec ou même de moindre rendement. L'individu ressent donc un risque de dévaluation, tant vis-à-vis des autres que par rapport à l'image qu'il a de lui-même.

Enfin, la résistance au changement tient à ces phénomènes de solidarité et de pression collective déjà évoqués au chapitre précédent : tant que nous nous conformons à ses modèles, le groupe nous approuve et nous protège ; sommes-nous tentés de passer outre, nous nous exposons aussitôt à la réprobation, sinon aux sanctions de nos compagnons – qui viennent renforcer notre propre répugnance à nous désolidariser du groupe. Ainsi voit-on ressortir le caractère profondément socioaffectif de la résistance au changement.

1. Recherches principes sur le changement des habitudes alimentaires

Lewin et ses collaborateurs ont abordé le problème du changement sous l'angle des habitudes alimentaires et dans le cadre de groupes naturels. Ces études constituent à la fois une sorte d'expérience principes en la matière et un exemple typique de recherche active, puisqu'il s'agissait effectivement de répondre à une demande urgente.

Certaines habitudes concernant la consommation de la viande s'étaient avérées fâcheuses du point de vue économique après l'entrée en guerre des États-Unis en 1943 : il s'agissait d'amener les Américains à consommer davantage d'abats – nourriture très méprisée et impossible à conserver – pour éviter le rationnement des autres morceaux.

Sollicité par les services officiels, Lewin eut l'idée de comparer deux moyens d'intervention en faveur de la consommation des abats, dans le cadre de clubs féminins où se réunissaient régulièrement les ménagères de petites villes : d'une part, des *conférences* portant sur les mérites nutritifs des abats et sur les moyens culinaires permettant d'améliorer leur préparation et leur présentation ; d'autre part, des *exposés-discussions* où, après une information plus brève, les femmes

étaient invitées à poser des questions et à discuter entre elles des essais possibles sous la conduite d'un animateur.

On a constaté que les effets sur l'augmentation de la consommation étaient parfois dix fois supérieurs avec la seconde méthode (30 % contre 3 %).

Ces résultats ont été confirmés par d'autres études, concernant cette fois la comparaison entre l'effet d'instructions diététiques données individuellement par des médecins et l'effet de prises de décision effectuées par de petits groupes sous la conduite des mêmes médecins : il s'agissait d'engager les jeunes femmes, accouchées dans un hôpital rural, à donner précocement à leur bébé de l'huile de foie de morue et des jus de fruits, au lieu de les maintenir longtemps (comme elles le furent elles-mêmes) à un régime exclusivement lacté. Les contrôles ultérieurs révèlent que les mères qui s'étaient décidées à l'issue d'une discussion à adopter ce nouveau régime le pratiquaient effectivement dans une proportion de 85 à 100 %, tandis que celles qui avaient reçu des instructions individuelles ne le pratiquaient que dans une proportion de 40 à 50 %.

Comment expliquer cet avantage incontestable de la discussion de groupe et des décisions collectives ?

D'abord le degré d'*implication*, d'engagement des gens conviés à une discussion est plus intense que lorsqu'ils se contentent de lire une brochure ou d'écouter une conférence ; les membres d'un groupe de discussion sont plus actifs, se sentent plus directement concernés et surtout plus profondément engagés lorsqu'ils prennent une décision collective. En outre, comme ils peuvent s'exprimer plus librement, plus spontanément, l'animateur saisit mieux les réserves, les obstacles, les difficultés diverses qui surgissent en face de ses propositions ou même de ses informations, et il lui est possible d'en tenir compte.

Alors que l'entretien individuel ou la propagande de masse laissent l'individu dans une situation solitaire, seul aux prises avec ses hésitations et ses velléités, la discussion est capable de susciter un *mouvement collectif d'évolution des attitudes* ; les femmes, ménagères ou jeunes mamans, ont posé les questions dans leur perspective propre, en fonction de leurs propres soucis et dans leur *langage* ; ensuite, une minorité au moins de ménagères s'est déclarée encline à envisager un essai en faveur des abats, à s'y décider ensemble ; quant aux jeunes mères, c'est généralement à l'unanimité qu'elles se montraient soucieuses d'améliorer la croissance de leur bébé par un régime plus éclectique.

Interprétation théorique. – C'est à ce niveau d'analyse que Lewin aperçoit le nœud du problème : l'une des principales sources de la résistance au changement, c'est la *crainte de s'écarter des normes de groupes*. Voilà pourquoi, conclut Lewin, *il est plus facile de modifier les habitudes d'un groupe que celles d'un individu pris isolément*, même lorsqu'il ne s'agit pas d'une décision concernant un but commun, mais d'une décision concernant des conduites individuelles dans un cadre social.

Lewin induit de cet ensemble de recherches une théorie importante concernant les équilibres sociaux et leurs transformations. Qu'il s'agisse d'habitudes alimentaires ou professionnelles, de modes de commandement, de climat social ou de niveau de productivité, on se trouve – sauf dans les périodes de crises brusques – en présence d'*équilibres quasi stationnaires*. Si l'on veut introduire un changement, il faut réussir à modifier cet équilibre dans un sens délibéré.

On dispose alors de deux méthodes : soit augmenter les pressions dans le sens du changement, soit diminuer les résistances envers ce même changement. Pratiquer exclusivement la première méthode aboutit presque toujours à des tensions, des conflits plus ou moins vifs. Il faut donc y associer la seconde méthode.

Comme nous savons que l'une des principales sources de résistance, c'est la crainte de s'écarter des normes traditionnelles, si les membres des groupes sont amenés à admettre *ensemble* la mise en question de ces normes, le processus d'évolution est amorcé.

Lewin complète sa théorie en soulignant que ces phénomènes de résistance ou d'évolution doivent être considérés *dans le contexte social* propre où ils se posent. Cela réclame une analyse soignée des situations concrètes dans lesquelles on désire pratiquer une intervention. Il importe, notamment, de déterminer les divers groupes qui sont concernés de façon directe ou indirecte dans le cas de tel ou tel changement, et le statut et le rôle des différentes personnes à l'intérieur de ces groupes. Tout processus social suppose un réseau de communications et une série d'opérations ; certaines régions de ce réseau jouent un rôle particulièrement important ; Lewin propose de les nommer *les portes*. C'est au niveau de ces portes et de leurs « portiers » que se situent les options décisives, après des moments d'hésitations ou parfois de conflits et d'épreuves (cf. Lévy, *bibl.*).

Par exemple, en matière d'alimentation, la principale « porte » se situe au niveau de l'opération d'achat, au marché, lorsque la cliente hésite soit entre la qualité et le prix, soit entre ses goûts et ceux de son mari,

soit entre l'habitude et la fantaisie.

Extensions. – On voit ainsi comment la conception lewinienne du changement social débouche sur une perspective d'intervention planifiée et généralisable, consistant à effectuer un inventaire exhaustif de la situation, puis à agir sur des points stratégiques mettant en jeu des normes de groupe, enfin à consolider les nouvelles normes par une organisation pratique pertinente.

Cependant, si, pour le choix des nourritures ou le régime des bébés, l'identification des « portiers » est aisée, ainsi que la procédure d'intervention, il n'en va pas toujours de même. D'autres situations apparaissent beaucoup plus complexes soit parce qu'elles n'impliquent pas seulement des coutumes, mais aussi certaines règles institutionnelles, soit parce qu'elles requièrent le concours et l'interaction de plusieurs personnes ou de groupements plus ou moins nombreux et cohérents. Il en va ainsi, par exemple, des processus d'orientation scolaire, des attitudes pédagogiques ou des méthodes professionnelles. Dans de tels cas, aucune intervention ne peut mordre si elle ne s'étaie au *départ* sur certaines tensions ou pressions latentes existant au sein même des collectivités en cause. Le psychologue social apparaît ainsi moins comme un promoteur de changement éventuellement requis par un pouvoir ou une compétence externe (d'ordre économique ou médical, par exemple) que comme un facilitateur, un catalyseur. Il peut contribuer notamment à localiser les résistances et à élucider leur signification dans le cadre de réunions où s'expriment diverses tendances. En toute occurrence, le processus de décristallisation des modèles mis en question sera d'autant plus rapide que la tendance novatrice sera capable de proposer un programme perçu comme suffisamment opératoire ; ainsi des exigences fonctionnelles viennent-elles nécessairement se conjuguer avec les tensions affectives ou avec la simple « désaffection » suscitées par l'usure des systèmes établis.

2. Recherches sur le changement des méthodes de travail

Prenons comme exemple l'étude classique réalisée en milieu industriel par deux chercheurs du courant lewinien (Coch et French), parce qu'elle présente un double intérêt, positif et critique ; méthodologiquement elle constitue, grâce à son schéma rigoureux une sorte d'expérimentation sur le terrain où l'on manipule des variables bien définies au lieu de se borner, comme dans beaucoup d'enquêtes à

dégager des corrélations entre certains facteurs. Mais quant à sa portée, elle soulève certaines critiques d'ordre sociologique et conduit à poser plus exhaustivement le problème de la participation au changement.

L'objectif de l'étude consistait à apprécier l'importance des facteurs psychosociaux au cours de l'introduction progressive de nouvelles machines dans une usine textile.

Le protocole expérimental comportait trois groupes de travail qui avaient la même productivité avant le changement de machines.

Dans le groupe G0, dit de contrôle, on procède comme de coutume dans l'entreprise : c'est-à-dire que le jour venu, on se borne à expliquer aux ouvriers l'usage des machines en les incitant à faire de leur mieux, tout en leur annonçant que les nouvelles normes seront établies par les services compétents.

Dans le groupe expérimental G1, après avoir exposé les raisons du changement technique, on invite les travailleurs à désigner des délégués qui participeront avec le service des méthodes à la fixation des normes après une phase d'essai.

Dans le groupe G2, c'est le groupe dans son entier qui est convié à collaborer à l'établissement des normes.

Il s'ensuit donc *trois niveaux de participation au changement* : nulle, indirecte, directe. On observe ce qui se passe pendant les jours succédant à l'introduction des nouvelles machines et notamment le degré de baisse temporaire de la production et le processus de récupération.

- Quant au rendement, on constate d'abord un brusque affaissement dans tous les groupes pendant les premiers jours ; mais seul le groupe G0, où il n'y a aucune participation, ne parvient même pas ensuite à retrouver la norme antérieure, alors que les deux autres groupes (surtout G2) retrouvent et dépassent bientôt cette norme ;
- quant au moral, on constate dans le groupe de contrôle un vif mécontentement, traduit par le départ de deux ouvriers et de nombreuses réclamations. Dans le groupe expérimental G1, le moral est assez satisfaisant malgré certaines inquiétudes et discussions. Dans le groupe G2, le moral est bon et les problèmes sont sans gravité.

On pouvait donc conclure que ce sont bien les méthodes d'introduction du changement : information et participation offertes ou absentes, qui provoquent une différence significative des attitudes et des conduites professionnelles.

3. Portée et limites de ces expériences. Le problème de la participation

En définitive, les travaux des dynamiciens ont dégagé de façon décisive d'importants facteurs psychosociaux de la résistance au changement et certains moyens de la réduire. Mais il existe d'autres sources de résistance qui échappent à leur analyse et qui touchent soit aux objets mêmes du changement, soit à la participation collective. Faute d'en tenir compte, l'interprétation resterait tronquée et l'intervention aléatoire ; critique formulée par D. Anzieu (*bibl.*).

Quant à l'objet du changement, il peut susciter chez les sujets des *mécanismes de défense* souvent inconscients liés à des images symboliques et à des fixations affectives relevant d'un tout autre ressort que le conformisme. Pour reprendre l'exemple des attitudes alimentaires traité par Lewin, le refus des abats par les ménagères était lié à un dégoût obscur pour des aliments dont la consistance et l'odeur évoquent le sexe, les excréments ou plus généralement l'animalité, dans une culture qui tend à s'en distancier par la technique et l'hygiène. En pouvant s'exprimer librement, ce dégoût a pu être non point « surmonté », mais « détaché » des viscères auxquels il se trouvait fixé, grâce à l'attitude compréhensive de l'animateur des réunions, contribuant à transformer le « mauvais objet » en un objet sinon « bon », du moins neutralisé et susceptible d'usage. Nous reviendrons au chapitre V sur l'importance de tels « fantasmes » affectifs.

Quant à la *participation collective*, ses implications et les attitudes à son égard sont en fait plus complexes que ne le postulent les lewiniens.

Certes, dans de nombreux cas, le renforcement de l'information et la proposition de certaines formes de participation rencontrent l'adhésion et correspondent à des attentes ou même à des demandes explicites, mais il n'en va pas toujours ainsi ; la situation est beaucoup plus aléatoire lorsqu'elle implique certains changements des structures et des modèles institutionnels à un niveau proprement sociologique.

Tout d'abord, de tels changements sont rarement proposés

spontanément et inconditionnellement par les détenteurs de l'information et du pouvoir, qui doivent abandonner alors une sorte de zone réservée susceptible de transformer plus ou moins le système de pouvoir lui-même (par exemple, les travailleurs conviés à coopérer peuvent être enclins à mettre en question non seulement les méthodes de travail, mais la politique même de l'entreprise).

D'autre part, pour des raisons symétriques les travailleurs eux-mêmes ne sont pas automatiquement disposés à adhérer d'emblée à n'importe quelle proposition de participation. Comme le souligne M. Crozier [1] il y a un double postulat chez les théoriciens du mouvement américain de relations humaines et de la dynamique de groupe : poser, d'une part, qu'il est évident que les hommes ont toujours le désir de participer, dans n'importe quelles conditions ; poser, d'autre part, que si les détenteurs de l'autorité adoptent des méthodes plus coopératives et plus permissives, les subordonnés sont toujours prêts à y répondre.

Des recherches récentes montrent que le problème est plus ambigu : certes, la participation exerce toujours un certain attrait, mais par ailleurs les subordonnés craignent souvent, s'ils s'y engagent, de perdre une certaine autonomie vis-à-vis de la direction ; car leur résistance au changement ne repose pas seulement sur la peur de s'écarter des normes coutumières, mais sur celle d'une restructuration des *zones d'incertitude* dont ils tiraient jusqu'alors un certain contre-pouvoir.

Pratiquement, il est plus facile de conserver une marge d'indépendance quand on reste à l'écart des décisions, ou même de leurs modalités d'application, que quand on participe à leur élaboration. Lorsqu'on discute, on se trouve mêlé à l'action collective et, par suite, plus vulnérable envers les pressions des supérieurs et même des collègues. De ce fait, les membres d'une organisation acceptent rarement de coopérer sans obtenir des contreparties ; autrement dit, ils cherchent en général à *négoier* leur participation ou à la différer si les bases de cette négociation sont absentes ou incertaines.

En définitive, les conceptions lewiniennes sur le changement présentent un intérêt majeur, mais doivent être complétées sur leurs marges : par un apport psychanalytique en ce qui concerne le rôle des résistances inconscientes, par un apport sociologique en ce qui concerne le jeu des conflits et de la négociation, enfin par certains travaux proprement psychosociaux concernant le rôle des minorités actives.

4. Les phénomènes d'extrémisation et le rôle des minorités

L'effet de conformisme si souvent observé au cours des recherches, sous l'influence de la majorité, ne se produit pas en toutes circonstances au sein des groupes. Divers travaux français récents (Moscovici, *bibl.*) ont révélé la part possible d'une influence minoritaire non seulement dans l'évolution des attitudes, mais jusque dans la prise de décision.

Tout dépend de l'implication des gens, de l'intensité du conflit, du contexte où il éclate et de la manière dont on le traite. Tantôt on cherche à éviter le conflit ou à l'étouffer en imposant l'autocensure ou en faisant taire les dissidents ; tantôt on donne à chacun la possibilité de s'exprimer et d'interagir. Plus le groupe reste formel, plus le conflit est atténué et plus on cultive le compromis. Inversement, dans les discussions informelles, les positions extrêmes sont prises en compte, et il arrive que le groupe s'oriente vers les solutions de la minorité.

Dans les situations de communications « chaudes » et de groupes dont les normes gardent une certaine fluidité, des phénomènes de polarisation peuvent survenir. Certaines options imprévues résultent de l'engagement des gens dans une confrontation de leurs valeurs respectives et de leur implication dans le climat groupal – bien au-delà d'un échange d'arguments formels et rationnels. Dans ce cas, le consensus final n'exclut pas les dissensions préalables. On pourrait parler ici de sociabilité « cathartique » (et non plus « mimétique ») ouverte au changement ; une forme de « pensée divergente » y contribue au travail collectif d'élaboration sans compromettre le lien social, voire en le renforçant (cf. Moscovici et Doise, *bibl.*).

Toutefois, l'extrémisation ne se produit pas dans n'importe quel sens ; lorsqu'elle s'effectue vers la position minoritaire dans un groupe particulier, elle rejoint généralement une tendance prévalente dans des milieux extérieurs idéologiquement saillants. On a pu voir ainsi s'ébaucher une sorte de renversement normatif envers certains thèmes notoires tels que le rationalisme, le féminisme, la sexualité, l'eupéisme... Ainsi se dégage non sans confusion ce qu'on appelle volontiers l'« air du temps » – lequel conduit peu à peu vers de nouveaux référentiels.

En définitive, les changements tiennent à un jeu varié d'interférences entre des leaders d'opinion, des déviants novateurs, des minorités

actives et une société globale tour à tour laxiste ou crispée.

Notes

[1] *Le Phénomène bureaucratique (bibl.)*.

Chapitre IV

Leadership et influence sociale

Nous avons déjà rencontré la notion de chef, de « leader », et la fonction de direction, de « leadership ». Au-delà d'usages banals, il s'agit de concepts et de processus à examiner de plus près – l'usage courant de mots anglo-saxons traduisant ici moins une mode que le recours à des vocables plus souples, de tonalité moins traditionnellement autoritaire que les termes français de chef et de commandement.

D'autre part, certaines remarques s'imposent d'emblée :

- l'autorité, le pouvoir concernant à la fois une action, une *opération* du leader, et le *rapport* de celui-ci avec le groupe qu'il conduit ;
- l'exercice pratique de l'autorité dépend simultanément des normes collectives ambiantes, des situations concrètes en cause et de la personnalité propre du chef. Un examen exhaustif de ces problèmes impliquerait donc une triple perspective : celle du leadership comme *fonction* dans un groupe, en considérant notamment ses conditions d'émergence à travers un jeu d'influences ; celle du leadership comme *relation*, pouvant présenter plusieurs *types*, dont les effets sur le climat et la production du groupe réclament l'attention ; enfin, celle du leadership comme *aptitude* individuelle, ce qu'on appelle souvent « l'ascendant personnel » ou le « charisme », sorte d'influx constaté plutôt qu'expliqué et qui doit aussi être référé à des situations spécifiques.

Ne pouvant aborder ici l'ensemble de ces questions, nous nous limiterons à celles qui concernent directement la dynamique des groupes. Quant aux définitions mêmes, nous verrons les plus significatives se dégager en cours de route ; car le nombre considérable de travaux qui sont entièrement ou partiellement consacrés au leadership produit une abondance de formules...

I. – Le leadership comme fonction

Dans un groupe institutionnel quelconque (famille, entreprise, syndicat, etc.), l'autorité dépend d'une structure préalable, et sa zone d'exercice dépend de la position, du *statut* occupé par l'individu dans cette structure (par exemple de sa place dans un organigramme hiérarchique). Dans tous les cas – et c'est là une première définition –, il s'agit pour le leader d'être habilité à exercer un pouvoir déterminable sur la conduite d'un groupe de personnes déterminé.

Mais il ne suffit pas de définir l'autorité par le pouvoir statutaire de l'émetteur, car c'est un fait que certaines directives ne sont pas – ou pas complètement – exécutées. Au caractère quasi juridique de l'ordre doit s'ajouter un caractère opérationnel d'efficacité avérée. C'est pourquoi plusieurs auteurs tendent à définir l'autorité par son *acceptabilité* de la part du récepteur. Par exemple, selon C. Barnard, psychosociologue américain spécialisé dans l'étude des organisations, l'autorité est « le caractère d'une communication telle qu'elle est acceptée par celui qui la reçoit comme devant diriger sa conduite ». Cette deuxième définition axée sur les processus d'influence a l'avantage de pouvoir s'appliquer également au leadership dans les groupes informels et dans les groupes en voie de formation, où le leader apparaît comme le membre qui exerce la plus forte influence. Dans cette perspective, le leadership ne sera plus considéré sous une perspective, statique et étroitement individualisée, mais comme un *système de conduite requis par et pour le fonctionnement du groupe*, comme une condition et une qualité dynamique de sa structuration.

Encore convient-il d'examiner la trame de ce processus fonctionnel ; autrement dit, de préciser davantage les démarches impliquées dans l'exercice du leadership.

De multiples recherches se sont efforcées de détailler les fonctions remplies par le leader soit dans une optique plus ou moins normative, soit à partir d'analyses cliniques du comportement de chefs efficaces, soit encore à partir de témoignages émanant des membres de groupes formels ou informels. Les unes se réfèrent à des situations professionnelles ou à des tâches spécifiques ; d'autres, à des groupes de discussion.

L'analyse que nous allons proposer reflète les traits majeurs qui sont communément dégagés par ces études et se réfère à une longue

expérience personnelle des groupes de formation. Aussi bien condense-t-elle les apports du courant lewinien sur les facteurs de cohésion et ceux du courant interactionniste sur les processus de communication.

Comme pour les facteurs de cohésion, on peut distinguer un double aspect, opératoire et affectif, dans la fonction de *leadership*.

1. Fonction socio-opératoire

Elle concerne la poursuite des buts et la réalisation des tâches propres aux groupes ; leur nature est évidemment variable (production matérielle, gestion administrative, recherche, etc.), mais dans tous les cas, il est possible de préciser les démarches qui permettent d'atteindre ces fins sur le terrain ou au cours d'un stage :

A) Opérations concernant l'*information* et la *méthode de travail* :

- poser clairement l'objectif : tâche à accomplir ou problème à résoudre ;
- présenter les étapes de la tâche ou les dimensions du problème en dégagant un plan de travail ;
- fournir les indications nécessaires au départ, puis celles qui peuvent s'avérer utiles ultérieurement ;
- apporter des suggestions en cas de difficulté.

B) Opérations concernant la *coordination des apports et des efforts* :

- dégager le rôle de chacun en relation avec celui des autres ;
- assurer et contrôler cette articulation des rôles en cours de route ;
- faire explicitement le point aux différentes étapes du travail.

C) Opérations concernant les *prises de décision*

Ces décisions peuvent porter sur les fins, les moyens ou les deux. Dans l'optique de l'autoritarisme traditionnel, on estime qu'il appartient au leader de décider seul et que c'est là l'essence même de son rôle. Nous verrons qu'il n'en est rien et qu'il s'agit seulement ici d'un type

possible de leadership parmi d'autres. En toute occurrence, la prise de décision se situe à la charnière de l'aspect opératoire des processus de groupe – puisqu'elle permet de progresser – et de leur aspect affectif – puisqu'elle implique un accord, tacite ou exprès de l'ensemble des participants.

2. Fonction socioaffective

Le maintien d'une activité efficace ne dépend pas seulement de facteurs techniques et méthodologiques, mais aussi du climat psychologique qui règne au sein du groupe, de son « moral » ; et celui-ci dépend lui-même du degré de motivation et d'intérêt pour la tâche, ainsi que des relations qui se tissent entre les différents membres – chef hiérarchique compris – lorsqu'il s'agit d'une organisation.

À cet égard, le leadership implique donc d'autres démarches liées à cette fonction déjà évoquée d'entretien de la vie du groupe en concernant des valeurs et des sentiments conscients ou inconscients. Ici encore, selon le type de leadership adopté, les interventions que nous allons indiquer sont plus ou moins saillantes, parfois minimales.

Nous reviendrons au chapitre suivant sur les racines inconscientes du rapport à l'autorité et aux substituts de l'image paternelle. Précisons d'abord ici quelques démarches majeures effectuées par le chef ou le moniteur :

A) Interventions visant à la stimulation et au soutien

Elles sont multiples dans les groupes formels où la hiérarchie est plus ou moins autoritaire et surtout où le leader joue le rôle de figure centrale ; elles concernent :

- l'incitation des membres à participer au maximum à la tâche en faisant jouer un système explicite ou latent de gratifications et de sanctions (avantages immédiats, promesses, éloges, menaces ou blâmes) ;
- la sécurisation – qui complète la démarche précédente – dans les cas où se développent des craintes ou des tensions individuelles ou collectives.

B) Interventions visant à la facilitation sociale

Il s'agit de rétablir ou de renforcer les processus de communication entre les participants, notamment par la recherche d'un langage commun, par l'expression des soucis, des désirs, des points de vue concernant l'activité du groupe.

C)

Éventuellement, interventions visant à l'évaluation des processus de groupe et de l'ensemble des facteurs précédents au fur et à mesure de leur émergence.

En fait, ce rôle n'est qu'exceptionnellement ou épisodiquement assumé dans les groupes naturels, et pas forcément par le leader, mais parfois par un sujet perspicace ou encore par un « bouffon » au franc-parler. En revanche, l'élucidation est la principale fonction du moniteur dans certains groupes de formation (cf. chap. VII).

Même si cette fonction n'est pas explicitement remplie, il reste qu'aucun leadership ne peut s'établir sans un minimum de lucidité, permettant notamment :

- d'apprécier l'évolution des niveaux de satisfaction ou d'insatisfaction individuelles et collectives ;
- en cas de conflit ou d'anxiété d'en repérer les sources et d'en faciliter les issues.

Il importe de souligner que ces deux aspects (opératoire et affectif, avec leurs modalités internes) interfèrent sans cesse au cours de l'activité collective et qu'ils impliquent solidairement tous les membres du groupe, et non seulement le leader formel ou informel. Une difficulté opératoire, par exemple, l'insuffisance ou la disparité des informations au cours du traitement d'un problème, entraînera rapidement un malaise et le retrait de certains participants. Inversement, l'apparition de conflits interpersonnels ne manquera pas de susciter certaines distorsions perceptives ou des procès d'intention qui troubleront le travail et le moral du groupe.

S'il revient au chef institutionnel d'être en général le plus conscient de ces problèmes et le principal acteur de ces fonctions, il les assume rarement seul, mais en s'étayant sur son entourage et sur un réseau d'affiliés, conjuguant ainsi son rôle de conducteur et celui de catalyseur des soucis communs, attentes ou craintes.

II. – Les types de leadership et leurs effets

De nombreux auteurs ont proposé une typologie des chefs, inspirée par la philosophie sociale, la sociologie ou la psychanalyse. Citons notamment celle de Max Weber qui distingue trois grands types : le chef *charismatique*, considéré comme infaillible et quasi sacré, qui s'entoure lui-même d'un mystère distanciateur ; le chef *traditionnel*, à la fois autoritaire et protecteur ; enfin, le chef *démocratique* dont l'autorité s'établit sur des bases consultatives et rationnelles.

Dans un esprit synthétique et en tenant compte essentiellement des conduites du leader vis-à-vis des membres d'un groupe, nous proposerons la classification suivante :

a) Le type *autoritaire* visant à influencer autrui directement et par pression externe ; ce genre contient d'ailleurs deux espèces : – le chef autocratique, s'imposant par intimidation ou sanction sans se préoccuper des réactions d'autrui ; – le chef paternaliste, aux visées plus complexes, car il veut à la fois être obéi, respecté et même aimé.

b) Le type *coopératif* consistant à associer autrui si- non aux prises de décision, du moins à leur préparation et à leurs applications. Ici, la distance entre le leader et les autres est donc beaucoup moins forte. De même que le degré de coercition varie dans le mode autoritaire, le degré de « permissivité » peut varier dans le mode coopératif.

c) Le type *manœuvrier* consistant à influencer autrui indirectement et si possible à son insu. Cette attitude succède assez souvent aux échecs préalables du style autoritaire.

En marge de ces trois types majeurs, il convient de citer :

- le type *élucidateur* visant à mettre le groupe en situation de décider collectivement après une prise de conscience de ses problèmes et processus. Cette attitude n'est pas à proprement parler un leadership, elle exerce une sorte d'influence catalytique en facilitant la mise en œuvre des ressources internes du groupe. Elle se rattache étroitement à l'attitude dite « non directive » préconisée en psychothérapie par C. Rogers (bibl.) ;
- le type *laisser-faire* qui constitue une sorte de démission

d'autorité par un chef pourvu d'un statut nominal et qui se désintéresse de l'activité du groupe ou se laisse déborder par lui.

Toutefois, il ne faut pas exagérer la portée des typologies. L'impact d'un chef est lié à la compatibilité entre la poursuite de ses besoins personnels, de ceux des autres et des exigences, d'ailleurs mobiles, de l'action collective et de tout le contexte social. En ce sens, l'*adaptabilité* prend une grande importance, et l'une des définitions les plus pertinentes reste celle que formulèrent les membres d'un de nos groupes de réflexion : « Le chef, c'est l'homme de la situation. »

III. – Les recherches expérimentales

Les recherches sur le leadership ont été très nombreuses depuis un demi-siècle et se sont poursuivies simultanément en laboratoire et sur le terrain. L'intérêt s'est progressivement déplacé de l'étude des caractéristiques personnelles des leaders vers celle d'une mesure opérationnelle de son influence au sein du groupe ; on s'efforce en outre d'établir les variations de cette influence en fonction, d'une part, de la tâche ou du problème à résoudre, d'autre part, des styles de leadership et du « climat » collectif qui en résulte.

Dans l'impossibilité où nous sommes d'évoquer ici les procédures expérimentales – souvent aussi ingénieuses que rigoureuses – déployées par ces recherches, nous nous bornerons à indiquer certaines directions et contributions majeures.

1) Quant à *la mesure de l'influence*, on peut distinguer deux types de travaux : les uns se réfèrent à une évaluation *perceptive* en codant les interactions selon un système catégoriel ou en ordonnant des estimations selon un questionnaire sociométrique pour la désignation d'un chef ou d'un partenaire préféré [1]. D'autres travaux visent à établir l'influence *effective* des divers membres d'un groupe en mesurant les variations de la performance en fonction du retrait alterné de chacun des membres.

2) Quant aux *effets comparés des différents modes de leadership* sur le rendement et le « climat » collectif ; il faut citer les expériences princeps de Lewin, Lippit et Whyte qui ont été ultérieurement reprises et raffinées dans des contextes sociaux divers (*bibl.*).

3) Quant à l'influence des *réseaux imposés de communication* et du programme de travail sur l'émergence du leader et la pertinence de son style ; ce domaine a fait l'objet de travaux américains et français (Flament, *bibl.*).

En dépit de leur rigueur, il n'est pas douteux que l'ensemble de ces travaux ne laisse échapper certaines variables et notamment l'influence des modèles culturels. Il est, par ailleurs, difficile de penser que seuls des facteurs opérationnels interviennent sans qu'une interaction singulière entre chef et groupe ne joue aussi son rôle – compte tenu de la nature propre des situations vécues et des personnes. Les résultats expérimentaux obtenus présentent donc certaines limitations, tant en ce qui concerne leur portée sociale que les dimensions affectives des processus.

Notes

[1] Sur la *sociométrie*, cf. notre *Psychologie de l'amitié* (chap. VII).

Chapitre V

Affectivité et liens collectifs

I. – Contributions psychanalytiques

1. Les indications de Freud

Selon Freud (*bibl.*), qu'ont suivi sur ce point la plupart des psychanalystes, il n'y aurait aucune différence de nature, mais seulement de niveau, entre psychologie individuelle et psychologie collective ; aussi bien l'histoire du sujet ne se développe-t-elle qu'à travers un réseau de relations interpersonnelles dont les rapports de l'enfant avec sa mère et son père constituent le prototype. Il n'y aurait donc pas lieu de faire intervenir pour expliquer les phénomènes de groupe d'autres mécanismes psychiques – ni d'autres concepts – que pour l'analyse du moi ; notamment d'invoquer cet « instinct grégaire » que la plupart des contemporains de Freud admettaient comme une évidence.

Toute relation à autrui serait de nature essentiellement affective et relèverait de deux dynamismes souvent combinés : le *désir* et l'*identification*. Le désir – qui enveloppe toutes les formes d'« aimance » depuis l'attrait sexuel jusqu'à l'amour le plus spiritualisé – consiste à rechercher l'objet complémentaire en visant spontanément sa possession exclusive ; il se manifeste initialement dans l'attachement à la mère. L'identification ou plutôt les identifications sont des processus plus complexes mais aussi primitifs ; elles concernent le « sujet » du moi et non une relation d'objet ; ce qu'on voudrait être et non pas ce qu'on voudrait avoir, comme dans le cas du désir ; elles conduisent ainsi progressivement à l'intériorisation d'un « modèle » qui constitue ce que Freud nomme « l'idéal du moi » et qui se substitue partiellement à l'attachement primaire et narcissique du sujet à lui-même. Pour l'enfant, le modèle initial est le plus souvent le parent de même sexe dont il voudrait prendre la place auprès du parent du sexe

opposé. Aussi cette relation d'identification revêt-elle fréquemment un caractère hostile ou du moins ambivalent. Il en va de même pour les rapports fraternels : l'aîné ressent d'abord un sentiment de jalousie lors de l'intrusion d'un rival dans l'amour des parents, avant qu'un sentiment de communauté ne se développe entre les enfants.

Il existe, en effet, un autre mode d'identification qui peut apparaître chaque fois qu'une personne se découvre un trait commun ou une situation commune avec une autre ; et ce lien devient d'autant plus fort que ces traits sont plus nombreux ou cette situation plus prégnante.

Il est piquant de constater que Freud évoque à titre d'exemple, dès 1920, le phénomène des *groupies* : « Songez à la foule de jeunes filles amoureuses d'un chanteur venant se presser autour de lui après le spectacle. étant donné leur nombre et l'impossibilité de s'emparer chacune de l'objet de leur amour commun, elles y renoncent et agissent comme une foule solidaire. Rivaless au début, elles ont ensuite réussi à s'identifier les unes aux autres en communiant dans le même objet. »

C'est précisément, selon Freud, une combinaison de ces vecteurs affectifs qui constitue la trame des liens groupaux, qu'il s'agisse de foules, de groupes spontanés et restreints ou de groupements étendus, organisés comme l'Eglise et l'Armée. D'une part, le chef, qui est censé aimer également tous les membres – comme le père aime ses enfants –, est à la fois objet de désir et d'identification, car en tant que modèle il peut incarner « l'idéal du moi » de chacun.

D'autre part, le lien unissant les membres du groupe, par-delà des rivalités sous-jacentes, provient à la fois de la perception de leurs similitudes et de leur commun attachement au chef.

On voit combien chez Freud les liens collectifs sont ambigus et quelle place centrale occupe le leader. Selon ses propres termes : « Le lien social repose sur la transformation d'un sentiment primitivement hostile en un attachement positif, qui n'est au fond qu'une identification » entretenue par le partage « d'un même amour avec le même objet » ; qu'une fissure s'introduise dans cet amour, qu'un doute surgisse quant à la sollicitude du chef pour les membres, et le groupe est aussitôt menacé de désagrégation.

2. Les hypothèses de Bion

Les conceptions du psychiatre anglais W. R. Bion (*bibl.*) se fondent sur une expérience intensive de groupes thérapeutiques consistant en échanges libres, sans ordre du jour ni leader directif, mais avec un souci de repérage et d'élucidation des processus émergents. Il en ressort que la vie d'un groupe se poursuivrait à deux niveaux :

- un niveau manifeste, rationnel, conscient, celui des tâches, en rapport direct avec la réalité objective. Bion nomme ce champ « groupe de travail » (ajoutant même souvent « spécialisé »). L'activité y suppose un apprentissage et se trouve facilitée par une structure institutionnelle et divers systèmes de contrôle acceptés par la plupart des membres ;
- un niveau implicite, irrationnel, généralement inconscient et irréaliste, dominé par des fantasmes. L'activité mentale de ce « groupe de base » est « instantanée et instinctive » ; elle n'exige aucune formation ni aptitude spéciale à coopérer, mais suppose seulement une disposition spontanée des individus à entrer en combinaison avec le reste du groupe et à conformer ses sentiments et sa conduite avec ce que Bion nomme les « hypothèses de base ». Or, ces processus viennent perturber plus ou moins gravement la coopération rationnelle aussi longtemps qu'ils restent non élucidés et non maîtrisés.

L'expression « hypothèse de base » désigne des attitudes ou plutôt des schèmes mentaux collectifs (*group mentality*), entre lesquels oscillerait la vie émotionnelle des groupes.

A) La dépendance

Lorsque le groupe adopte inconsciemment ce schème, il se conduit comme s'il visait uniquement à être protégé par une personne ou une idée dont « la fonction serait d'assurer sa sécurité » et de lui fournir une nourriture matérielle et spirituelle. Cet état ne se maintient que si le leader accepte complémentirement le rôle omnipotent et protecteur qu'on cherche à lui conférer.

B) L'attaque-fuite (*fight-flight*)

Le groupe se conduit alors comme s'il ne pouvait subsister qu'en luttant contre un danger diffus ou en le fuyant. Le leader correspondant à ce schème est celui dont les interventions ressuscitent des fantasmes liés à l'image du père terrible. Ces attitudes peuvent être dirigées tantôt contre un leader qui refuserait d'assurer la sécurité du groupe, tantôt contre tel membre ou tel sous-groupe qui serait

perçu comme déviant ou traître.

C) *Le couplage (pairing)*

Alors que les émotions liées au schème précédent étaient à base de colère et de haine, elles sont ici de l'ordre de l'amour et de l'espoir. Cette atmosphère, selon Bion, serait dans les groupes naissants amorcée et symbolisée par la formation de paires et des affinités au sein du groupe ; elle impliquerait l'attente d'un « sauveur » à naître, capable de transformer le groupe et de l'arracher à la destruction et au désespoir.

Le développement des fantasmes associés à ces affects constitue l'obstacle majeur pour un ajustement à la réalité de la situation collective et à l'établissement d'une véritable coopération. Celle-ci ne peut advenir que si le leader (chef d'une organisation, d'un mouvement social ou moniteur d'un groupe de formation) parvient à relier les attitudes basales à un projet commun (action, recherche, lutte, jeu...) où l'individu trouve place et sens.

3. L'imaginaire groupal

En France, Didier Anzieu (*bibl.*) a soutenu des positions assez voisines. Selon lui, le groupe est d'emblée « un lieu de fomentation d'images » et d'échanges fantasmatiques largement inconscients. Il s'agit là d'un aspect méconnu par la dynamique lewinienne. Même lorsque les sentiments des sujets ne correspondent pas à la réalité des attitudes d'autrui ou des situations, ils constituent le pathétique irréductible de toute relation.

Anzieu souligne plusieurs processus significatifs, d'une part certaines attentes insatisfaites dans la vie privée sont reportées sur certains groupes : tel par exemple le rôle de la « bande » pour l'adolescent, ou de certains clubs, cénacles ou sectes pour l'adulte ; aussi bien ces groupes « compensateurs » suscitent-ils souvent la méfiance des membres de la société officielle ou du voisinage qui y suspectent jalousement la satisfaction de désirs réprouvés. D'autre part, la situation de groupe étant potentiellement anxiogène en menaçant les identités conduit ses membres à élaborer des schèmes protecteurs : images d'un « nous » communautaire, esprit de corps, idéologie d'égalité par annulation des différences, narcissisme collectif. De même, pour lutter contre un sentiment latent de persécution, on tend à projeter la négativité à l'extérieur tout en cultivant au sein du

groupe l'intimité et la fête.

Ainsi se développerait sporadiquement, dans les groupes réels comme dans les groupes de formation, une sorte d'*illusion groupale*, gratifiante, mais toujours exposée à des conflits et des obstacles. Toutefois, Anzieu admet qu'un groupe ne se maintient en tant que tel que si une majorité de liens positifs s'établissent entre ses membres. L'illusion groupale constitue une sorte de transition nécessaire entre une disparité anxiogène et une cohésion lucide. L'accès à une certaine identité collective passe à travers une double expérience d'illusion et de désillusion [1].

II. – Le problème du lien collectif

En perspective analytique, le lien interhumain primaire (dans le couple, le groupe, la vie sociale) consisterait donc dans l'*échange des fantasmes*. Cette « fantasmatisation » serait sous-jacente aux autres liens psychiques inconscients (identification, transferts...) et conscients (sentiments, représentations) dont elle constitue en quelque sorte la sève et le véhicule.

Une telle conception implique un certain « psychologisme » tendant à réduire la spécificité du groupal. Chez Bion, l'« être avec » se ramène à la perception d'être avec et au développement de la « mentalité de groupe ». De son côté, D. Anzieu opère une transposition au collectif de concepts personnologiques : « d'une façon générale, le groupe et les institutions sont des topiques subjectives projetées » ; il conduit ainsi à la théorie systématique de R. Kaës : celle d'un « appareil psychique groupal » ayant une analogie de structure et de fonctionnement (homomorphie) avec l'appareil psychique individuel et ses quatre instances (ça, surmoi, moi, idéal du moi) (*bibl.*).

1. Régulation focale et systémique de groupe

Pour sa part, Guy Palmade (*bibl.*) a critiqué cette tendance tout en confirmant les apports décisifs de la psychanalyse.

En situation collective, le groupe apparaît d'emblée le « lieu commun d'attention de tous », ce « là où doit s'actualiser son existence ». Ainsi

se développe un système de focalisation entre sujets qui constitue à la fois un champ d'opération, de référence et de signification. Le lien fondé par la réunion même du groupe devient générateur et régulateur de conduites et de sentiments, bref lieu et lien collectif.

Au niveau latent, un tel processus n'est pas seulement fondé sur une communication entre des inconscients individuels, mais par une combinaison complexe où chacun pour une part contribue à des événements dont une part aussi lui échappe. Il ne peut donc s'agir d'une simple extension des instances psychiques, car celles-ci se trouvent partiellement restructurées. Ainsi s'établit une *système inconsciente groupale* qui à la fois régit les interactions entre sujets et produit elle-même des interactions. C'est cette régulation focale spécifique qui conduit vers une certaine identité commune qu'on ne saurait qualifier seulement de psychique au sens personnel du mot.

Dans la vie sociale, le jeu de cette focale conditionne la survie du groupe comme tel, c'est-à-dire son adaptation aux réalités de toutes sortes. En ce sens, le chef peut être défini comme « celui qui prend soin de cette focale » et pas seulement comme celui qui (selon Freud) prend la place de l'idéal du moi des membres du groupe en suscitant une vaste identification.

Dans le cas de collectif à l'état naissant (et de certains groupes de formation), sans chef établi et sans règles strictement formalisées, le recours au pronom « ON » correspond à une préinstitutionnalisation. Ce « ON » désigne une certaine altérité globale, un pouvoir ou un devoir latent auquel on se réfère pour se situer et marquer une interdépendance (« on pourrait », « on te demande »...) ; il prélude à l'emploi de « NOUS » comme signe de communauté vécue.

2. Vers un pluralisme cohérent

Il s'agit moins à notre avis d'accéder à quelque expérience ultime ou à une hiérarchie du primaire et du secondaire, que de savoir quels schèmes constitutifs de la groupalité interfèrent et se conjuguent dans toute situation collective. L'analyse et la pratique psychosociales nous inclinent ici à une position pluraliste.

A) Le schème de la rencontre

Il ne paraît guère douteux que le lien collectif implique la poursuite et parfois la satisfaction d'un désir de rencontre pris au sens le plus large

et avec toutes ses ambivalences ; c'est-à-dire s'approcher *vers* l'autre pour être *avec* lui – ou *contre* lui – mais point seul.

L'« être ensemble » affectif, le « NOUS » – lorsqu'il échappe au conflit ou à cet état massif et anonyme bien exprimé par le pronom « ON » évoqué plus haut –, paraît comporter deux sens bien distincts :

- tantôt il s'agit de processus de *connivence* de nature foncièrement *narcissique* ; climat de complaisance mutuelle où le « nous » n'est qu'un jeu fantasmatique de projections et d'identifications ;
- tantôt il s'agit de processus *communiels*, en entendant par communion non seulement les hauts degrés d'intensité émotionnelle, mais un « nous » dont les membres communiquent et s'unissent sans se confondre.

En fait, ces deux processus, connivence et communion, peuvent alterner, et nous sommes même enclins à penser que les moments précaires d'échanges communiels s'étaient sur un fond de connivence narcissique dans la vie des groupes comme dans celle des couples unis par l'amour ou l'amitié (Maisonnette et Lamy, *bibl.*).

B) *Le schème du labeur et du projet*

Les travaux précédents ne semblent pas éclairer suffisamment le sens de cet autre ressort du lien collectif.

Ce schème, évident dans les groupes quotidiens et dans toutes les cultures, est présent jusque dans les groupes d'évolution centrés sur leur propre analyse, où la tâche prend la forme d'une quête, et où selon le sobre propos d'un participant « même alors il nous faut marcher ». Ce souci, partagé par tous les membres du groupe, le leader ou moniteur compris, est l'un des fils du lien qui retient ensemble les personnes à travers les crises ou les phases d'aridité intense propres à tout destin collectif.

On peut s'expliquer que la part du labeur ait été tantôt majorée, tantôt minimisée : c'est qu'on en retient soit l'aspect constructif, soit l'aspect défensif, alors qu'ils alternent confusément selon l'évolution affective des groupes. En fait, tout projet implique deux processus : l'un de caractère stratégique et souvent compétitif ; l'autre de caractère irruptif, éventuellement irréaliste.

Sur un plan très général, on peut penser que l'homme tend à se consoler d'un bonheur impossible ou précaire par le culte des œuvres, des pouvoirs et des prestiges et que le travail et le succès sont des dérivatifs à la solitude, une fuite. Mais cela n'en épuise pas le sens, car tout effort traduit ce *souci d'agir et d'entreprendre* qui transparaît déjà dans le jeu de l'enfant et qui *constitue une motivation aussi fondamentale que celle d'aimer et d'être aimé*. C'est ce souci qui s'exprime à travers un projet de tonalité plus ou moins libre et inventive selon les personnes et les groupes. Quant à l'organisation rationnelle, elle n'en est que le prolongement lorsque le groupe procède à l'élaboration de ces conditions d'exercice ; elle correspond sur le plan de l'action à l'apprivoisement des émotions sur le plan affectif.

C) Le schème régulateur et l'identité

Il s'agit ici du schéma le plus spécifique de la groupalité, que les apports de G. Palmade ont contribué à éclairer. Rencontre, travail, projet ne s'actualisent que s'il s'instaure entre des personnes un certain système qui à la fois les intègre et les régit partiellement.

Dans les groupes restreints comme dans les groupes larges, l'analyse des processus révèle chez leurs membres la reconnaissance d'une altérité transindividuelle, interne au groupe, à laquelle chacun peut partiellement s'identifier et se référer ; cette altérité, *cette loi*, peut, selon les situations, les moments et les personnes, être vécue comme une contrainte et une aliénation. Plus fréquemment, elle intervient comme condition même des échanges de tous ordres et en tous les cas *comme appel et rappel à une certaine identité commune* ; et c'est pourquoi cette loi est en rapport avec le nom et les symboles du groupe.

Ainsi ce schème régulateur est-il à proprement parler *instituant*, source des modèles et des rituels qui constituent historiquement le socle des identités sociales. Ainsi s'explique que le destin des groupes, restreints ou vastes, stables ou éphémères, puisse osciller entre les deux états extrêmes de l'utopie anomique et du mécanisme désinvesti.

3. Dynamique et analyse de groupe

En définitive, on peut considérer le groupe comme un microsystème psychosocial situé dans un cadre matériel et culturel. Ses deux faces, externe et interne, sont fortement intriquées ; les processus qui s'y déroulent relèvent d'une dialectique du désir et de la loi ; si celle-ci l'emporte, c'est le règne d'un formalisme ritualisé ; dans le cas inverse

peut survenir une sorte de délire commun. Ces processus traduisent aussi le double travail de la conscience et de l'inconscient à travers le jeu des pulsions, des tensions et des régulations. Comment les explorer au mieux ?

Sur le plan théorique, une conjonction des concepts analytiques et dynamiques paraît pertinente pour comprendre (et faire comprendre) l'ensemble des dimensions affectives et fonctionnelles, culturelles et conjoncturelles qui orientent le destin du groupe [2]. Le registre freudien (transfert, résistance, affects, identification, fantasme...) dégage les ressorts et le sens des processus ; le registre lewinien (jeu de forces et d'influences, tension, régulation, décision...) permet de repérer et de formaliser les interactions et les conduites observables.

Sur le plan pratique, dans les séminaires de formation dont traitera le prochain chapitre, correspond une formule ouverte combinant plusieurs modes d'interaction et de réflexion : groupes de base centrés sur eux-mêmes (qu'aucune démarche ne saurait remplacer) mais aussi : jeux de rôle, séances intergroupes, apports notionnels et discussions thématiques. Ainsi les participants sont-ils invités à se situer dans l'*interface*, en dedans et en dehors de leur propre expérience groupale. C'est alors que l'articulation des deux registres de la dynamique et de l'analyse de groupe ne laisse pas de s'imposer.

Notes

[1] Florence Giust-Desprairies (*bibl.*) dégage la présence d'un imaginaire collectif impensé dans des groupes mettant en question leurs pratiques d'enseignants.

[2] Voir à ce sujet notre article dans *Les Voies de la psyché*, Dunod, 1994.

Seconde partie : Les pratiques en dynamique des groupes

Remarques préliminaires sur l'intervention psychosociologique

S'il est vrai que certains facteurs d'ordre conjoncturel ont fortement contribué à orienter les recherches fondamentales en psychosociologie, il n'est pas moins vrai que ce qu'on nomme commodément « applications » implique aussi un ensemble de démarches rigoureuses [1].

En outre, les problèmes en cause, tout comme ceux de toute pratique sociale, ne sont pas seulement d'ordre méthodologique, mais aussi d'ordre *déontologique*, puisqu'il s'agit d'intervention sur des personnes et sur des groupes et souvent de la mise en question de systèmes d'équilibre et de valeurs.

Toute « pratique », quels que soient ses supports expérimentaux, soulève donc un ensemble d'options de caractère axiologique que nous ne saurions traiter ici dans leur fond ni énumérer exhaustivement. Même lorsque la démarche se veut strictement opérationnelle, par exemple au niveau de l'organisation du travail, elle met en jeu implicitement certaines options d'ordre social ou moral.

Intervention et formation. – Parmi les applications relevant de la dynamique des groupes, les unes visent à intervenir sur la régulation même d'une collectivité globale (ou d'un de ses secteurs importants), les autres visent à former, à sensibiliser des personnes appartenant ou non à un même groupe préalable.

En vérité, la distinction entre intervention et formation n'est pas des plus aisées. D'une part, toute formation vise à promouvoir une évolution des conduites chez les participants après leur retour dans leur cadre professionnel ; et certaines formules de stage peuvent même avoir lieu dans l'entreprise, en dehors il est vrai du travail quotidien. D'autre part, beaucoup d'interventions comportent parmi leurs démarches des opérations de sensibilisation psychosociale, recourant notamment à des discussions de groupe. Enfin, formation et surtout intervention ne prennent souvent leur sens que si elles sont englobées dans une sorte de « recherche active », permettant à la fois de clarifier

des objectifs, de raffiner des méthodes, d'élucider et d'évaluer des attitudes. C'est aussi bien le cas des expériences « princes » de Lewin visant la modification d'habitudes alimentaires que le cas des groupes thérapeutiques d'où Bion a tiré ses hypothèses de base, ou encore des séminaires médicaux inaugurés par Balint et dont nous traiterons prochainement.

Les deux critères qui nous paraissent solidairement spécifiques de l'intervention proprement dite sont le fait qu'elle se déroule *au sein même* de la collectivité en cause et qu'elle admet au départ l'éventualité de changements *portant, non seulement, sur les attitudes et les relations, mais aussi sur certains aspects proprement structureaux de l'organisation*.

A fortiori, elle ne possède d'efficacité (à confirmer par un « suivi ») que si elle ne se réduit pas à une simple diversion, ni même à une parenthèse cathartique, source de soulagement provisoire, mais bientôt d'attentes frustrées.

Une définition exhaustive a été proposée par Jean Dubost (1987, *bibl.*) : « Parler d'une intervention psychosociologique (**ips**) c'est parler du travail qui s'instaure au sein d'un ensemble concret, composé d'individus et de groupes en interactions, structuré par le système dont il relève, avec des consultants extérieurs, appelés par cet ensemble, ou une de ses parties, à propos de phénomènes qui font problèmes, au moins pour l'un des acteurs. »

Sa mise en œuvre englobe un ensemble de facteurs interdépendants, à savoir : le *système* où la demande surgit, les *objets* sur lesquels se centre le travail, les *acteurs* qui y participent (ou non), les *consultants* dont on requiert le concours, les *facteurs* qui ont généré les problèmes à traiter et les *effets* produits par l'ensemble des processus pour autant qu'ils sont assignables.

L'intervention est d'ailleurs indissociable d'une relation d'aide, irréductible à une démarche technique, mais liée à une certaine éthique et à une idéologie démocratique ; on touche ici à un souci récurrent chez de nombreux consultants à l'égard des pratiques sociales et qui est clairement formulé par Jean Dubost : « Sont-elles, comme elles le prétendent, du côté du changement, de la création culturelle, d'un effort anticonformisateur, ou au contraire, du côté de l'ordre, de la répétition, du maintien d'un mode de domination dans les organisations ? » Car tels sont les risques inhérents à l'intervention « interne », toujours plus ou moins intégrative du fait même qu'elle se développe en milieu clos.

Mais, malgré tout, nous le pensons comme J. Dubost, il ne s'agit pas d'y renoncer au nom de scrupules puristes ; car ces pratiques sont susceptibles d'entraîner des effets d'après-coup, grâce à un renforcement des possibilités d'expression, de confrontation et d'analyse liées aux situations de rencontre, tant que la présence des consultants est assurée. Leur fonction essentielle consiste à aider les membres d'un sous-système, à transformer les tensions ressenties en problèmes à étudier, puis en décisions à préparer et à prendre, dans le sens « d'un certain assouplissement du système social de l'entreprise ».

Toutefois, l'intervenant ne peut jamais être le substitut ou le relais des acteurs syndicaux ou politiques : il peut seulement aider à une analyse productrice de sens et/ou faciliter l'étude de problèmes d'action.

Les champs possibles d'intervention sont multiples, amples ou restreints. Ce peut être : des organisations professionnelles (entreprises ou groupes d'entreprises), privées ou publiques ; des collectivités universitaires ou hospitalières, religieuses ou militaires ; des syndicats, des associations, des communautés ou groupements divers ; leur volume et leur degré de complexité variant selon les cas de façon considérable.

Comme toute intervention est nécessairement *située*, ici et maintenant – brève ou longue –, on ne saurait définir aucun schéma susceptible d'être transposé systématiquement. La singularité de l'intervention s'oppose à la polyvalence au moins partielle des formules de formation. Tout au plus peut-on retenir l'intérêt de certains schémas déjà éprouvés ailleurs lorsque les structures et les problèmes d'une collectivité présentent des parentés avec ceux d'une autre [2].

Il nous paraît seulement possible d'indiquer très succinctement quelques principes d'action qui concernent simultanément une méthode et une déontologie. Toute formule d'intervention psychosociologique nous paraît impliquer une condition et une option fondamentales.

- la condition, c'est de s'étayer directement sur la structure, les rôles et les perceptions initiales qu'en ont les membres de la collectivité concernée ;
- l'option, c'est de faire d'une critique et d'une maturation interactive le ressort d'un projet collectif de réaménagement organique.

Pour cela, le consultant doit tirer parti des données mêmes de l'état initial et du système propre de la collectivité, avec leurs ressources,

leurs conflits, leurs carences. L'intervention sera donc précédée d'entretiens susceptibles de révéler certains biais et des affects sous-jacents aux discours tenus. Ce sont ces indications qui vont inspirer l'ordre des démarches ainsi que la composition et l'articulation des groupes de travail. Les procédures devront être assez souples pour permettre tour à tour dans ces groupes le brassage ou la concentration des membres des divers statuts, une confrontation des opinions, une élucidation des doléances et des attentes ; et pour aboutir finalement, si l'évolution des situations le permet, à des séances plénières où les réajustements perceptifs puissent engendrer un programme d'action concrète.

Rien n'implique d'avance qu'un tel processus soit toujours possible ; il n'est jamais sûr que les diverses instances de la collectivité parviennent à réduire leurs incertitudes et leurs conflits ; à redéfinir certaines fins communes, à concilier leurs intérêts et éventuellement leurs idéologies. Mais nous estimons que le consultant ne saurait s'engager dans une intervention que s'il a des raisons de penser que ce pronostic est vraisemblable. Précisons enfin qu'il n'a pas d'autre objectif que celui d'aider la collectivité à décider elle-même de son futur et à l'aménager en fonction de l'ensemble des facteurs dégagés au cours de ses travaux.

C'est en ce sens qu'on peut accepter ici l'expression, parfois galvaudée, de *rôle non directif* – en prenant soin, toutefois, de préciser que le consultant peut être amené plus ou moins fréquemment à présenter des méthodes, des procédures, des cadres conceptuels susceptibles de favoriser la progression du travail commun et à recourir, à l'intérieur et à l'extérieur de la collectivité, à certaines démarches de formation dont nous allons traiter.

Notes

[1] Cependant, nous userons peu ici du terme « applications » rendu impropre par ses connotations mécaniques ou déductives.

[2] Cf. à ce sujet Jean Maisonneuve (*bibl.*), *Psychosociologie et formation* (chap. III).

Chapitre VI

La formation relationnelle. Son sens et ses niveaux

1. Aspects généraux

Il ne s'agit pas de formation professionnelle, strictement technique, dont les développements actuels sont d'ailleurs considérables (stages de gestion administrative, de recherche opérationnelle, d'enrichissement du travail, etc.). Il ne s'agit pas non plus d'une pure information de caractère didactique sur les aspects psychologiques et sociaux de la vie professionnelle ou sur le problème du commandement. La formation, qui s'inspire des schémas et des résultats de la dynamique des groupes, veut être essentiellement une sensibilisation directe aux processus relationnels ainsi qu'un entraînement à la pratique ou à la conduite des discussions de groupe. On désignait souvent ce domaine d'application sous le nom de « relations humaines », mais nous proscrirons cette expression, car elle se prête à des omissions ou à des interprétations tendancieuses ; les uns considérant lesdites relations comme un secteur exclusivement psychologique, voire sentimental, avec ses besoins spécifiques auxquels il suffit de donner pâture ; les autres estimant qu'il s'agit d'une innovation astucieuse destinée à adoucir les contraintes d'un certain système socio-économique.

En fait, nous assistons depuis une trentaine d'années au développement d'un phénomène nouveau d'ordre socioculturel : dans presque tous les milieux sociaux, y compris les plus traditionnels (comme l'Église, la justice, l'administration), on revendique plus ou moins vivement la constitution de groupes de réflexion et un souci de concertation.

Parmi les nombreux domaines où fonctionnent effectivement déjà des collectifs de travail, citons les « conférences » ou « réunions » dans l'industrie et l'administration ; la médecine de groupe et les équipes soignantes en milieu hospitalier ; les équipes de rééducations des

centres psychopédagogiques, les départements de la recherche scientifique et des universités.

Mais assez souvent, comme nous le notions dans l'introduction, l'esprit d'équipe reste plutôt une aspiration, voire un alibi, par suite de réticences ou d'ambivalences envers une véritable action collective. C'est pourquoi les formules de type interactif apparaissent l'un des moyens les plus efficaces pour réduire ces résistances ; et c'est ainsi que dans les mêmes secteurs – mais le plus souvent à l'extérieur des collectivités de travail – se sont multipliés les groupes de formation. Sous des vocables divers : rencontre, colloque, réunion, session, stage, séminaire – ce dernier terme étant le plus significatif puisqu'il évoque semence et rénovation –, il s'agit toujours d'une certaine *sensibilisation aux processus de groupe*.

En effet, lorsque nous sommes directement aux prises avec les urgences ou les routines de la vie quotidienne, nous ne pouvons saisir qu'assez confusément le jeu des attitudes, des rôles, des sentiments et leurs répercussions sur les conduites professionnelles. Ou encore, nous nous bornons à réagir à la perception de tels phénomènes en tant que « récepteurs », par exemple, lorsque l'attitude d'autrui nous frustre ou nous inquiète ; mais il est rare que nous prêtions autant d'attention à nous-mêmes en tant qu'« émetteurs » pour les autres. Le grand intérêt des situations de formation, qui constituent des sortes de « parenthèses » où les participants sont provisoirement soustraits aux contraintes du travail courant, c'est de leur permettre de mieux prendre conscience de ces aspects psychosociaux et de les élucider ensemble par une confrontation des perceptions de chacun.

Mais cette formulation resterait gravement incomplète si elle n'évoquait qu'une découverte et une analyse d'ordre intellectuel. Le but, explicite ou implicite de toute formation, c'est de promouvoir une certaine évolution considérée comme positive, en l'occurrence de favoriser l'ajustement des personnes aux relations de groupe et plus généralement de renforcer leur aptitude à communiquer et à coopérer. Or, le propre d'une situation face à face, et notamment de la discussion de groupe, est de susciter inévitablement des processus de confrontation, de tension, de déséquilibre qui réclameront pour se résoudre des efforts d'adaptation et d'élucidation.

Ainsi se dégagent les traits communs à toute démarche de formation en petits groupes ; il s'agit d'amener les participants à vivre, à percevoir et à maîtriser les problèmes affectifs et fonctionnels mis en jeu par la situation où ils se trouvent engagés. Mais les supports de cette situation et les procédures mises en œuvre peuvent varier en

fonction du niveau spécifique des objectifs proposés.

2. Aspects différentiels

La détermination des objectifs spécifiques du séminaire ou du stage de formation est fort importante, car elle implique une congruence suffisante entre l'offre des « formateurs » et la demande ou l'attente des participants ; par suite, elle soulève des problèmes à la fois méthodologiques et déontologiques. Sans prétendre opérer une classification rigide ni exhaustive, on peut distinguer en tout cas trois niveaux d'objectifs :

A) Entraînement à la pratique et éventuellement à la conduite du travail en groupe

Il s'agit alors de sensibiliser les participants au fonctionnement et aux ressources de la discussion de groupe, notamment de réunions qui visent soit à une prise de décision collective, soit à l'exploration des attitudes en face d'un problème.

B) Expérience intensive des processus relationnels et identitaires

En deçà même d'un travail de groupe, il s'agit de saisir sur le vif les difficultés de la communication pour en rechercher les sources et les issues, compte tenu de tous les niveaux auxquels se déroulent les processus : collectif, interpersonnel, individuel (cf. Anzieu, Kaës, Lipiansky, *bibl.*).

C) Formation de formateurs

Bien qu'il implique évidemment l'expérience des deux précédents, cet objectif reste spécifique dans la mesure où il réclame un apprentissage beaucoup plus prolongé et certaines formes de contrôle. Il attire, d'autre part, l'attention sur les catégories socioprofessionnelles auxquelles les différents degrés de formation sont plus ou moins spécifiquement destinés : la pratique de la discussion de groupe est susceptible d'intéresser tous les « cadres », au sens le plus large du mot, c'est-à-dire quel que soit leur rang hiérarchique ou leur milieu d'intervention (professionnel, syndical, groupes de loisirs, etc.). Quant aux expériences intensives, elles concernent surtout les secteurs où les

relations constituent le phénomène majeur : psychologues, psychiatres, éducateurs ; plus généralement, tous ceux que l'on peut considérer comme des « médiateurs sociaux », ainsi que certains cadres chargés de responsabilités spécifiquement « humaines » telles que les services du personnel ou les services d'orientation. *A fortiori* conçoit-on que tous ceux qui dispensent une formation en groupe, quelle qu'en soit la formule, ne doivent pas exposer leurs partenaires aux aléas de leurs improvisations.

3. Un souci d'appropriation

Comme beaucoup d'autres demandes, la formation psychosociologique, dès lors qu'elle n'est plus une innovation, est menacée par deux tensions polaires : celle de la routine et celle de la mode.

Nous touchons ici au point crucial du choix des procédures de formation. Pas plus qu'il n'y a de panacées universelles, il n'y a de procédés exclusifs et décisifs. La véritable méthode ne se confond pas avec l'usage de quelque technique clé, mais consiste dans *l'appropriation des dispositifs de formation aux objectifs poursuivis et aux situations locales*.

Il convient donc de considérer les distinctions précédentes, relatives aux objectifs, pour tenter d'y appliquer les techniques les plus pertinentes *en fonction des niveaux*. Précisons bien qu'il ne s'agit pas du niveau des personnes participantes, mais *du degré d'intensité* de l'expérience relationnelle proposée ; et surtout du degré de « déconditionnement » provoqué par la situation de formation.

Ce déconditionnement – qui constitue un puissant facteur de tension et d'évolution potentielles – dépend directement du degré de structuration propre à la situation de départ. Celle-ci présente effectivement une gamme assez étendue en allant de *la plus structurée* quant à son contenu et à sa procédure jusqu'à la situation *la moins structurée* :

- présentation d'un problème à résoudre dont toutes les données sont disponibles ou accessibles ;
- désignation d'un conducteur de groupe adoptant explicitement une technique de conduite déterminée, souvent coopérative.
- pas de problème posé au départ (centration sur le groupe) ;
- un moniteur non directif ou un référent.

Notons cependant que quelle qu'en soit la formule, il existe toujours dans les groupes de formation une structure minimale constituée notamment par :

- l'objectif même de la formation malgré l'imprécision des échanges initiaux ;
- les attentes propres des participants plus ou moins conformes à l'objectif groupal ;
- la présence d'un moniteur attaché à sa poursuite et possédant une compétence socioclinique (*infra*, chap. VII, II).

Si l'objectif est de sensibiliser les participants aux modalités de la discussion de groupe et à la conduite de réunion, la formule de travail restera relativement structurée tant au niveau du contenu que de la procédure ; les supports initiaux des échanges pourront consister en « cas » ou en « thèmes » professionnels proposés par le moniteur et qu'il s'agira d'explorer ou de résoudre.

Un degré plus faible de structuration pourra convenir à des groupes de participants professionnellement très homogènes. Par exemple, la recherche de thèmes d'intérêts communs destinés à constituer le programme des discussions de groupe ; ou l'examen collectif de cas vécus directement apportés par tel ou tel membre. Cette dernière formule, qui permet à certains moments de passer de l'analyse des attitudes et des relations d'une personne avec son entourage professionnel à l'analyse de ces processus à l'intérieur même du groupe de travail, peut être spécialement féconde (*infra*, chap. VII, III).

Dans tous ces cas, les discussions sont initialement conduites par l'animateur selon des techniques dont il fera saisir chemin faisant le monde opératoire. Après plusieurs séances, la conduite du groupe pourra être confiée à l'un des membres ; et chaque séance se terminera par une évaluation au cours de laquelle seront examinées non seulement des questions de procédures, mais aussi des processus de nature socioaffective : attitudes, prises de rôle, degré de participation, etc.

Lorsqu'il s'agit d'objectifs plus spécifiquement – ou même exclusivement – psychosociaux, il peut être pertinent de recourir aux procédures de formation les moins structurées ; le déconditionnement psychologique intense qu'elles impliquent favorise la prise de conscience et l'évolution des attitudes. Telle est la formule du groupe d'évolution (ou groupe de base).

Avant de revenir de façon plus détaillée sur ces différentes méthodes, rappelons pourtant ce que nous disions plus haut : la formation au travail en groupe est une dans son principe ; ce sont les supports de la situation collective, les niveaux et les procédés d'analyse qui peuvent varier ; il s'agit donc d'options ajustées et nullement d'un éclectisme arbitraire – aussi critiquable que le dogme d'une technique exclusive.

Chapitre VII

Les méthodes de formation

I. – Les stages d'entraînement à la conduite des réunions

Ces stages sont généralement destinés à des « cadres » de tous ordres (industriels, administratifs, commerciaux, syndicaux, etc.) dont la fonction comporte une part plus ou moins grande – et souvent considérable – de travail en petits groupes (réunions, conférences, comités, etc.). Tout ce qui concerne la participation à des discussions collectives, et surtout leur conduite, revêt donc pour eux un intérêt majeur.

1. Les objectifs

La plupart des discussions professionnelles comportent soit l'exploration d'un problème, soit sa résolution, soit les deux successivement [1] :

– l'objectif d'*exploration* apparaît essentiellement à propos de l'étude d'un projet ou de la préparation d'une décision ; il en va de même lorsqu'il s'agit de connaître les réactions suscitées par une proposition ou une innovation ; ces cas peuvent donc se présenter soit à l'intérieur d'une collectivité, d'une entreprise quelconque, soit auprès d'un public actuel ou potentiel dans le cadre d'une étude de marché ou de motivation d'achat ;

– l'objectif de *résolution* consiste à traiter et à résoudre un problème en vue d'une décision collective. Il peut se présenter aussi dans des situations très variées, partout où un responsable désire associer ses adjoints ou ses partenaires à la conduite des travaux ; par exemple, au moment de choisir et d'expérimenter de nouvelles méthodes. Dans le cas de comités consultatifs, il s'agit seulement de dégager un accord sur certaines propositions soumises ensuite à l'instance qui détient le

pouvoir de décider ; mais le processus de discussion reste analogue. On conçoit que ces deux objectifs puissent se succéder en fonction de la maturation des problèmes en suspens et dans le cadre d'un leadership de type coopératif.

2. Les pratiques

Quel rôle l'instigateur d'une réunion peut-il exercer à partir du moment où le groupe est invité à discuter d'un problème ? Pour répondre à cette question, nous devons tenir compte à la fois du fonctionnement même de toute discussion, des diverses manières dont le conducteur peut influencer ou faciliter ce fonctionnement, enfin de la procédure qui apparaît la plus pertinente eu égard aux objectifs poursuivis.

Le schéma que nous allons présenter s'inspire étroitement des concepts et des recherches de la dynamique des groupes présentés au cours de la première partie.

Qu'il y ait ou non un conducteur désigné, deux fonctions essentielles se conjuguent dès que la discussion s'établit : celle de *production* consistant à développer des idées, des propositions, celle de *régulation* consistant à structurer l'ensemble des échanges, c'est-à-dire les contenus produits et les personnes productrices ; faute d'une certaine congruence et d'une certaine progression, la situation resterait, en effet, celle de disparité, de confusion ou de stagnation et bientôt de dispersion des membres du groupe. Cette fonction de régulation enveloppe elle-même les deux zones évoquées à maintes reprises : celle des phénomènes opératoires, de l'organisation, de la *procédure de travail* et celle des phénomènes affectifs, ou plus généralement des *processus relationnels*, car les interactions impliquent simultanément des affects et des opérations, des prises de rôles et d'influence. Tout le problème de la conduite des réunions consiste dans le degré et le style d'intervention – ou de non- intervention – du conducteur en vue de faciliter la poursuite de l'objectif.

Schématiquement, trois pratiques sont possibles :

A) La pratique qu'on peut qualifier de *directive quant à la procédure* selon laquelle le conducteur concentre ses interventions sur « l'organisation » afin de faciliter la productivité du groupe et éventuellement son accès à une décision commune. Il convient donc alors, pour lui, de contribuer intensivement :

- à la planification du problème ;
- à la structuration des échanges ;
- à la coordination des apports.

En matière de « production », sa contribution se limitera exclusivement à l'apport d'informations, car si elle s'étendait *directivement* à l'expression de ses propres désirs ou opinions on sortirait de la situation de discussion libre pour tomber dans un processus d'influence voire de pression.

B) La conduite de style *non directif*, ainsi dénommée parce qu'elle s'inspire des idées et des pratiques de C. Rogers (*bibl.*), est essentiellement « catalytique » : elle proscriit toute influence sur le groupe tant au niveau de sa production que de sa procédure pour lui permettre de s'exprimer « tel qu'en lui-même ».

À cette fin, le moniteur concentre exclusivement ses interventions sur :

- la clarification et la coordination des apports ;
- l'élucidation des processus relationnels.

Il s'efforce de faciliter pour le groupe la prise de conscience de ce qu'il fait et vit à la fois au niveau des opinions, des attitudes et des relations internes (rôles, conflits, processus affectifs). Il s'agit donc non de rester passif ou répétitif, mais de dégager ce qui apparaît important, significatif, *du point de vue du groupe* (c'est-à-dire point forcément en soi, ni selon son propre avis).

On voit donc que l'influence du moniteur non directif s'exerce non pas au niveau de l'action, mais de la *perception* – qui peut évidemment réagir sur la première ; il est centré essentiellement sur le groupe et éventuellement sur la relation du groupe au problème traité, mais non sur le problème en lui-même.

C) *Pratiques mixtes*. – Si l'animateur de la discussion participait, ne fût-ce que partiellement, à toutes les opérations, son rôle serait ambigu aux yeux des participants puisqu'il serait à la fois « membre » et « conducteur ». En ce sens, une conduite *intégralement coopérative* apparaît sinon intenable (elle peut se réaliser), du moins dépourvue de critères « techniques ». En revanche, si l'on distingue, au cours d'une discussion centrée sur l'exploration ou la solution d'un problème déterminé, une phase consacrée à la recherche des dimensions de ce problème et d'un plan d'étude, et une phase destinée à la confrontation des opinions et des suggestions, on peut envisager deux

modalités « mixtes », impliquant une coopération du moniteur au cours de la première phase, alors que dans la seconde, il peut : – soit adopter une attitude directive sur la procédure, c'est-à-dire veiller énergiquement au respect du plan préétabli ; – soit adopter une attitude non directive, laissant le groupe libre de maintenir ou non son programme, à charge toutefois d'élucider les motifs qui auront éventuellement suscité des modifications ou des méandres imprévus.

3. L'appropriation des pratiques aux objectifs. – Dans le cas d'un objectif d'exploration, qu'il s'agisse de l'appréciation d'une situation actuelle ou de la réaction à un projet de réforme, le conducteur peut choisir entre l'attitude non directive ou la technique mixte qui en est la plus proche. L'option dépend essentiellement de la nature du problème en suspens ainsi que de la situation où se trouve le groupe qui l'aborde (composition, ressources, niveau d'expérience, moment, etc.). On conçoit en tout cas qu'aucune des deux autres conduites ne saurait être envisagée dans la mesure où quelque intervention directive, ne fût-ce que dans la façon d'aborder le problème, risque de fausser *a priori* tout projet de stricte « exploration ».

– Inversement, dans le cas d'un objectif de résolution, de prise de décision collective plus ou moins urgente, le moniteur a le choix entre une pratique directive sur la procédure ou la technique mixte la plus voisine. En ce cas, une conduite non directive apparaît inutilement longue et même aléatoire.

Au cours de la session de formation, il conviendra de ménager toute opportunité pour pratiquer et, alternativement, conduire des discussions selon ces différentes méthodes. Les supports sont en général fournis par des « cas » tirés d'expériences professionnelles concrètes et possédant, selon le caractère homogène ou hétérogène des groupes de travail, une signification spécifique ou transspécifique. Il est également possible de discuter sur des cas apportés par les participants ou élaborés en commun par plusieurs d'entre eux.

Chaque séance de discussion est suivie d'une évaluation comportant auto- et intercritique du moniteur et des participants. Pour effectuer cette analyse, il peut être utile de se référer à un schéma des opérations concrètes correspondant aux principales fonctions assumées au cours des discussions.

Le schéma proposé page 108 ne se prétend ni exhaustif ni exclusif ; il est le résultat d'analyses de contenu d'un nombre important de discussions conduites selon les méthodes précédemment évoquées. C'est dire qu'il constitue une sorte de compromis entre une

formalisation normative et des expériences variées et comparées. Fruit d'une élaboration et d'une réflexion critique progressive, il se défend en tout cas d'être un modèle figé. D'autre part, il importe d'y repérer ce qu'on peut nommer le « tronc commun » des diverses pratiques ; il correspond à un certain nombre de démarches essentielles assumées par le conducteur et qui touchent simultanément à la zone opératoire et à la zone affective :

- poser l'objectif, le thème ou le problème ;
- être présent au groupe ;
- clarifier et coordonner les apports.

Nous verrons que ces opérations se retrouvent jusque dans les formules les moins structurées au départ, celles du groupe d'évolution.

- Fonctions assumées au cours des discussions

FONCTIONS DE RÉGULATION

A. — ORGANISATION

(Procédure relative au contenu)

a) Fixation et planification du problème

1. Poser l'objectif, le thème ou le problème.
2. Présenter les dimensions du problème, un cadre, une méthode, un plan (obtenir l'adhésion à ces propositions).

2 bis. Contribuer à dégager ce qui précède avec le groupe.

3. Maintenir le groupe dans le cadre fixé.

b) Stimulation des échanges

4. Poser des questions relatives au problème (relance à partir d'apports précédents).

5. Faciliter la participation de chacun.

6. Être « présent » au groupe.

c) Clarification et coordination des apports

7. Reformuler, résumer certaines interventions.

8. Confronter, relier les apports entre eux (en dégageant les points d'accord ou de désaccord).

9. Effectuer un bilan progressif (en vérifiant ces points).

B. ÉLUCIDATION

(des processus relationnels)

10. Catalyser l'analyse et l'interprétation des processus (rôles, sentiments, etc.).

11. Inciter par relancer à ces opérations.

12. Formuler lui-même des analyses et des interprétations

FONCTIONS DE PRODUCTION

13. Fournir des informations, définitions, commentaires.

14. Émettre des opinions, évaluations, critiques.

15. Fournir une suggestion, une direction, une solution pour le problème.

DP	CD	CND	ND
(¹)	mixtes		(¹)
x	x	x	x
x	x		
	x	x	
x	x		
x	x	x	
x	x	x	x
x	x	x	x
x	x	x	x
		x	x
		x	x
		x	x
x	x	x	
	x		
	x		

¹) DP directive sur procédure ; CD coopérative-directive ;
CND = coop. non directive ; ND = non directive.

II. – Les séminaires de groupe d'évolution (ou groupe de base)

Ces séminaires constituent le mode de formation présentant le plus faible degré de structuration et corrélativement le déconditionnement maximum. Ils ont lieu à l'extérieur du cadre professionnel – et souvent même du cadre urbain ; parfois résidentiels, les membres qui les

composent n'ont pas eu en principe de contacts préalables entre eux, tout au moins aucune relation de dépendance ou de familiarité. On se trouve ainsi effectivement dans cette situation de parenthèse potentiellement favorable à certaines évolutions dans le domaine des attitudes et des relations en groupe.

La majeure partie de ces séminaires est consacrée à des séances d'échanges libres, sans programme ni problème spécifique à résoudre, l'objectif devant être cependant clairement posé : vivre une expérience de communication en s'efforçant d'en élucider les processus, leurs difficultés et leurs issues.

Selon la durée du séminaire (pouvant varier de trois à huit jours), certaines séances viennent s'intercaler entre les précédentes, notamment quelques exposés théoriques ou quelques réunions plénières lorsque plusieurs groupes fonctionnent simultanément. Il convient alors que le contenu des premiers et la conduite des secondes contribuent effectivement à l'intégration de l'expérience de base, en évitant les risques de confusion ou de dispersion.

L'expression même de « groupe de base », d'inspiration bionienne, a divers équivalents : « groupe d'expression verbale », « groupe centré sur le groupe », groupes d'évaluation, ou, en français, « T group » – abréviation du *training group* inauguré à Bethel (États-Unis), par l'équipe des National Training Laboratories, auteur d'un important symposium (*bibl.*).

1. Sens et cheminement de l'expérience

Ce qui caractérise la situation de départ par rapport à celles de la vie courante, c'est en somme une mise en « face à face » sans formulation d'un ordre du jour ni d'une structure préalable. Le potentiel formateur d'une telle situation est d'amener les participants à établir progressivement un système de communication intensive et à repérer et à résoudre une série de problèmes tant affectifs que fonctionnels. On aperçoit aussi en quoi cette situation – qui peut sembler artificielle ou quasi expérimentale – est pourtant éminemment concrète et prégnante, car elle « est là », chacun s'y trouve embarqué et doit y réagir de quelque façon ; elle suscite tout un ensemble de sentiments, de questions, de conduites qu'il va falloir tenter d'éclaircir, d'échanger, d'ajuster pour « s'en sortir », « faire quelque chose ensemble », « devenir un groupe ». En ce sens, elle apparaît plus urgente et plus collective que tout autre et notamment que la discussion d'un cas extérieur et individuel ou qu'un jeu de rôle

imaginaire ; sa nature est proprement existentielle.

Aussi bien est-il difficile de conceptualiser les traits et les phases de l'aventure qui est celle de tout groupe de base. Une assez vaste littérature a été publiée sur ce sujet à partir de l'expérience directe et de l'analyse des contenus (enregistrés) de multiples groupes. Car cette formule de formation constitue parallèlement une méthode de recherche active, notamment pour l'affectivité collective et pour les processus de gestation des groupes ; la contribution clinique fournie par la thérapie de groupe, qui s'y apparente avec des différences sur lesquelles nous reviendrons, est également importante, comme on l'a vu à propos des travaux de Bion. En dépit d'accentuations et même d'interprétations diverses – qui ont été exposées au chapitre précédent –, l'ensemble des sociocliniciens s'accordent sur les points suivants :

- la présence initiale d'un climat confus d'anxiété, d'incertitude et d'espoir ;
- le caractère surtout défensif des efforts de production, de procédure ou de manipulation auxquels se livrent d'abord certains participants ;
- la répression quasi complète des sentiments éprouvés tant à l'égard des partenaires que du moniteur et de la situation elle-même – ce qui entraîne une accumulation de tensions intra- et interpersonnelles ;
- l'émergence progressive, mais sinueuse, d'un système de rôles et d'un état d'interdépendance.

L'établissement d'une coopération organique et efficace ne devient possible qu'après avoir traversé et élucidé les avatars précédents, en acceptant notamment de communiquer des sentiments et de traiter les conflits sous-jacents.

L'interprétation des facteurs émotionnels et fonctionnels se révèle ainsi pertinente à tout moment significatif. La phase initiale, procédurière et manœuvrière, est à la fois une façon d'assumer provisoirement certaines anxiétés et de se prémunir contre l'arbitraire en tentant de restaurer certains modèles plus coutumiers. Quant à la phase de coopération, elle n'est jamais spontanée, mais seconde ; elle n'intervient que lorsque les participants ont éprouvé et reconnu que les stratégies individuelles et fractionnelles s'avéraient précaires, pénibles, incongrues. La constitution et le *consensus* d'un groupe supposent l'expérience et l'élucidation préalable de processus défensifs

et conflictuels, l'« apprivoisement » des personnes, l'aménagement et l'ajustement de leurs rôles.

Un tel cheminement implique ce double ressort que nous avons déjà dégagé à propos du lien collectif : *le schème de labeur et le désir de rencontre*.

Les participants passent ainsi de projets opératoires avortés à la prise de conscience d'obstacles et de tensions affectives pour parvenir enfin à des relations plus harmonieuses où se concilient l'esprit d'entreprise et un climat d'intimité, c'est-à-dire où l'on peut à la fois échanger et construire ensemble ; encore cet état reste-t-il quasi constamment exposé au risque d'épisodes régressifs. Si le labeur formel peut constituer un alibi à la situation de face-à-face ou se dégrader en agitation compensatoire, le plaisir de s'être rejoints et de se sentir ensemble prend souvent un ton de complaisance commune dépourvue d'échange véritable. En somme nous dirions que dans les meilleurs cas l'évolution du groupe de base permet aux participants d'établir entre eux un rudiment d'expérience coopérative et communelle sur un fond de connivence narcissique.

Encore faudrait-il s'interroger sur la présence – et sur la pertinence – de « modèles implicites » correspondant à un développement optimal des groupes de base, qu'atteindraient à la fois participants et moniteurs...

Dans un article percutant [2]. G. Palmade a dégagé l'existence de tels modèles dans la plupart des travaux et des pratiques relevant du courant bethélien aux États-Unis et de ses adeptes en Europe. Le même article contribue aussi à renouveler la problématique des T groups sur deux points capitaux : l'expérience vise-t-elle un *apprentissage des relations sociales positives*, transférables ensuite à l'extérieur du groupe, ou vise-t-elle pour chacun *une recherche d'identité et d'évolution personnelle* ? En ce dernier cas, il ne s'agit plus de réaliser un optimum de fonctionnement collectif éliminant progressivement les conflits et la négativité, mais il s'agit plutôt de maintenir un minimum de positivité permettant à certains changements de se produire. En toute occurrence un point crucial, souvent occulté par un certain optimisme des auteurs, reste le traitement pertinent de la négativité.

2. Le rôle du moniteur

Face aux incertitudes initiales, animés par le double souci de produire

et de se rejoindre tout en supportant les obstacles et les risques, les participants se tournent évidemment vers le moniteur. Celui-ci joue, au moins pour un temps, le rôle de figure centrale vis-à-vis de qui le groupe se ressent dans une relation de *dépendance* – et bientôt d'*ambivalence* – dans la mesure où le moniteur ne fournit pas le genre d'aide et de conseil que la plupart attendent de lui. Cette relation subsiste jusqu'à ce que le groupe ait vraiment saisi et accepté le sens de ses interventions en rapport avec l'objectif même de sensibilisation psychosociale.

Eu égard au schéma présenté à la page 108, le rôle du moniteur correspond essentiellement à la fonction d'élucidation et d'entraînement progressif de chacun à cette fonction. Ce faisant, il n'est pas douteux que le moniteur n'exerce une certaine induction ; en son absence, ces prises de conscience auraient peu de chances de se produire. Mais il importe au plus haut point de marquer toute la différence entre cette *induction* qui va dans le sens des processus spontanés (mais encore subconscients ou réprimés) et quelque *manipulation* qui consisterait à contrarier un phénomène émergent ou à en provoquer un artificieusement. En outre, alors que la manipulation est occulte et faite à l'insu des participants, sans qu'au moins sur le moment même, ils la sentent et y consentent, l'élucidation se veut explicite. Si les interventions du moniteur sont éprouvantes pour certains sujets, ils restent libres d'y réagir ou non ; ils peuvent les refuser et, s'ils les acceptent, ils mesurent leur sens et leur poids [3].

Nous touchons ici aux fondements non seulement cliniques, mais axiologiques, de ce qu'on nomme « formation ». Ces fondements consistent précisément à nos yeux dans la valeur de l'élucidation comme source de libre évolution et dans le rejet de toute procédure manœuvrière, quels que soient les motifs dont elle se pare et les formes qu'elle revêt.

À cet égard, il faut noter combien le moniteur se trouve exposé à des tentations démiurgiques, susceptibles de le gratifier. Les sources en sont multiples : curiosité (« expériences pour voir »...), appétit de domination ou de séduction, exhibitionnisme psychologique, souci de prestige, narcissisme personnel.

Contre ces impulsions, il se doit de rester vigilant et d'avoir entrepris lui-même une formation suffisante. Quant à son langage prévaudra le souci de s'appuyer exclusivement sur le mode du langage de groupe, en évitant d'y substituer quelque jargon.

Pour assumer son rôle difficile, comment le moniteur peut-il et doit-il se situer vis-à-vis du groupe ? Comment vit-il lui-même sa propre situation ? En l'occurrence, les deux conduites extrêmes seraient soit une observation impassible, soit une immersion totale au sein des affects collectifs.

L'attitude qui permet d'échapper à cette alternative consiste dans une sorte d'*implication contrôlée*, qui assure l'indispensable « présence au groupe » du moniteur tout en lui ménageant une certaine distance à son égard. Faute d'implication, le moniteur ne serait pas dans et avec le groupe ; il ne peut interpréter pertinemment ce qui s'y passe sans une forte capacité d'empathie. Mais faute de contrôle, le moniteur ne serait plus capable de perception lucide ; il risquerait même de perdre conscience de son rôle propre ; soit qu'il se mette, par exemple, à faire des apports dans la zone des tâches ou des procédures pour appuyer l'effort commun ; soit qu'il projette ses propres sentiments sur le groupe ; soit encore qu'il s'aliène dans les affects d'autrui.

3. Portée de la méthode ; ses limites

Il ne paraît pas douteux que l'expérience du groupe de base constitue une source singulièrement riche de sensibilisation psychosociale et d'évolution potentielle des attitudes et des relations.

Les questions qu'elle conduit chacun à se poser à un niveau « d'urgence vécue » enveloppent une triple dimension : individuelle, interpersonnelle et collective. Parmi ces questions, on peut citer les suivantes : quels sont mes rapports avec autrui dans un groupe ? Quel rôle est-ce que je cherche à y tenir ? Auquel est-ce que je parviens ? Qu'est-ce que les autres attendent de moi ? Comment me perçoivent-ils ? Quelles sont mes attitudes par rapport à l'autorité ? En face des émotions d'autrui ? Parallèlement sur le plan du groupe : d'où provient le pouvoir et comment se développe-t-il ? Comment est-on conduit à prendre des décisions ? À quelles conditions sont-elles efficaces ? Comment interviennent les affinités et les tensions ? Quels sont les rapports entre affectivité et créativité ? À cette multiplicité de questions, le développement du groupe de base peut apporter des éléments de réponse sous l'effet conjugué de l'engagement et de l'élucidation en commun.

Ce dispositif a dominé la formation relationnelle pendant deux décennies ; certaines dérives ont contribué à une éclipse injustifiée. On peut penser que l'analyse de groupe, qui se développait parallèlement dans la ligne de Bion et d'Anzieu, a pris en quelque sorte le relais –

mais pas la place. Aussi bien, plusieurs analystes continuent-ils à se référer au groupe d'évolution et estiment que la formation de tout consultant doit comprendre la participation à de telles expériences, voire à leur conduite (cf. J.-F. Rouchy, *bibl.*).

III. – Les cycles de réflexion professionnelle (ou « groupes de Balint »)

Le genre de formation inauguré par le psychiatre anglais Balint mérite une attention particulière. Il s'agit, en effet, d'une formule intermédiaire, quant à sa structure et quant à sa méthode, entre les discussions de cas de type classique, recourant à des thèmes souvent extérieurs au groupe, et le groupe de base centré exclusivement sur lui-même. En outre, elle apporte certains éléments de réponse au problème des frontières entre thérapie et formation.

Le propre de cette formation est de s'adresser à des groupes professionnellement homogènes et déjà qualifiés, mais non étroitement spécialisés, notamment à des médecins omnipatriciens et des travailleurs sociaux avec lesquels Balint a longuement collaboré et dont il relate l'histoire dans son ouvrage : *Le médecin, son malade et la maladie (bibl.)*. Il est évidemment possible de transposer cette formule à tout secteur professionnel où les « relations face à face » jouent un rôle important.

Eu égard aux médecins, l'objectif était de les amener à prendre un certain recul par rapport à leur mode de contact coutumier avec leurs patients et de leur permettre un contrôle de leurs attitudes à leur égard.

Parallèlement, un certain nombre de découvertes frappantes allaient être faites en ce qui concerne la nature des maladies dites « fonctionnelles » et la pertinence de leur approche et de leur traitement. À cette fin, les omnipatriciens se réunissaient une fois par semaine pendant plusieurs mois avec un ou deux moniteur(s) psychiatre(s) pour discuter ensemble des implications psychologiques de leur pratique quotidienne, à partir de cas concrets actuels apportés par chacun d'eux. Il s'agissait d'aider chacun à « accroître sa sensibilité à ce qui se passe consciemment ou inconsciemment dans l'esprit des patients – et dans le sien – lorsqu'ils sont ensemble » ; et

d'abord « d'apprendre à écouter autrui » pour savoir ce qu'il nous dit de significatif. Les participants, en rapportant librement leurs expériences récentes, projettent dans ce récit leurs propres modèles d'évaluation et leur réaction à tel ou tel patient – ce qu'on nomme en termes analytiques le *contre-transfert* du médecin.

L'essentiel de la formation va donc consister à prendre progressivement conscience des « schèmes » latents qui interviennent non seulement chez le patient envers la maladie et envers le médecin, mais aussi chez ce dernier à l'égard de son client. Une réflexion sur l'interaction de ces deux attitudes permettra d'apprécier la pertinence ou l'incongruence de telle relation professionnelle (médicale, pédagogique, etc.).

Certes, il n'est pas aisé de reconnaître les disparités entre son comportement réel, ses intentions et ses croyances ; mais la situation collective permet à l'individu d'affronter plus facilement la reconnaissance de ses erreurs lorsqu'il sent que le groupe le comprend, peut s'identifier à lui et qu'il n'est pas le seul à les commettre ; chacun peut alors avoir « le courage de sa propre bêtise ? ».

« La méthode du moniteur, écrit Balint, repose exactement sur la même façon d'écouter que celle que nous proposons aux médecins d'acquérir puis de pratiquer avec leurs patients. En permettant à chacun d'être lui-même, de s'exprimer à sa propre manière et à son heure – c'est-à-dire de ne parler que lorsqu'on attend véritablement quelque chose de lui – et en exposant son point de vue sous une forme qui, au lieu de prescrire *la* bonne technique, ouvre aux sessionnaires la possibilité de découvrir par eux-mêmes *une* des bonnes techniques pour traiter les problèmes du patient, le moniteur peut, dans la situation *hic et nunc*, faire clairement lui-même ce qu'il entend enseigner. » Les processus de confrontation ultérieurs doivent finalement déboucher, comme les autres types de formation, sur une amélioration des conduites professionnelles.

IV. – Les groupes de parole

Leur apparition et leur expansion depuis quelques années constituent un fait culturel notoire, comparable à l'essor de la formation relationnelle il y a déjà un demi-siècle ; on peut en quelque sorte les considérer comme leur prolongement. Ces groupes tentent de répondre à un malaise croissant, voire à une crise de civilisation, en créant des espaces nouveaux où peuvent s'exprimer librement des

soucis, se tisser des liens et s'élaborer éventuellement des projets individuels ou collectifs.

Ce vocable de « parole » englobe en fait des ensembles très variés et disparates, où il est possible d'établir des distinctions concernant les sites, les objectifs et les méthodes. D'une part, on peut réserver le cas de groupes très spécifiques confrontés à des urgences soit d'ordre décisionnaire, soit d'ordre thérapeutique *stricto sensu*. D'autre part, le fonctionnement des groupes de réflexion s'attachant à l'*analyse des pratiques*, ceux-ci s'installant électivement entre les membres d'une même institution, de tel service, de tel secteur, de telle condition, où sont apparues des tensions d'ordre fonctionnel et (ou) émotionnel, notamment des conflits d'équipe ou d'identité. Ils s'apparentent à la fois aux réunions d'étude de problème et à celles de type Balint (cf. *Connexions*, no 82, *bibl.*).

Une recension des sites où se tiennent les groupes de parole serait malaisée, car ils concernent à la fois des milieux ouverts (quartiers, usagers, adhérents), des milieux espérés transitoires (stagiaires, chômeurs, migrants), des milieux institutionnels (collèges, hôpitaux, centres culturels), ou encore des collectifs dérégulés (familles conflictuelles, éclatées...).

Quant aux méthodes, aux cadres notionnels et aux théories (explicites ou implicites), ils s'inspirent de la psychosociologie ou de la psychanalyse, d'un éclectisme tantôt maîtrisé, tantôt indécis ; on s'en remet parfois au « feeling », voire à l'improvisation. Dans ces derniers cas, comme l'estime J.-P. Pinel (*bibl.*), le groupe de parole, symptôme et recours d'un mal-être généralisé, risquerait de se réduire à une sorte de « mot-valise », escamotant l'examen de la demande et la mise en œuvre de réponses spécifiques.

L'accès au titre de « consultant » ou d'« intervenant » (ne disons pas d'« animateur », terme souvent galvaudé) requiert une formation socioclinique avancée et un étayage sur les dispositifs précédemment exposés, assortis d'une réflexion critique.

Nous concluons ce chapitre et cette seconde partie en soulignant l'intérêt de la formule des *cycles* qui donne une épaisseur et une sécurité temporelles hautement souhaitables à toute démarche de formation. Indispensable pour les groupes de réflexion professionnelle de type « Balint », elle est également praticable ailleurs, selon un rythme approprié. Dans tous les cas, le nombre de séances et leur terme seront fixés à l'avance, à la différence des groupes thérapeutiques.

En tout état de cause, la *formation des formateurs* réclame une formule cyclique et même chronique. Outre la participation initiale à plusieurs groupes de base (comme membre, comme observateur, puis comme comoniteur), elle suppose un entraînement à la conduite de réunions centrées sur des tâches, et surtout elle gagne à se prolonger par des groupes de réflexion et de confrontation professionnelles où chacun peut mettre en question ses expériences formatrices. Seule cette continuité permet un contrôle mutuel et une progression non seulement des personnes en cause, mais des méthodes mêmes de la formation et de leur portée.

Notes

[1] Plusieurs concepts retenus ci-après ont été proposés par G. Palmade autour de celui de « régulation » (*bibl.*).

[2] Une conception des groupes d'évolution (art. *in* revue *Connexions*, 1972, nos 1-2, reprint, cf. Palmade, *bibl.*).

[3] Sur la fonction interprétant du moniteur, consulter Anzieu, *Le Travail psychanalytique dans les groupes*.

Conclusion

Elle sera brève, car nous avons présenté en cours de route maintes remarques concernant les implications, la portée, mais aussi les limites de la dynamique des groupes.

Sur un plan prospectif, il importe de traiter les formes spécifiques qu'ont prises, à notre époque de crise généralisée, la précarité, l'incertitude, et même l'exclusion, individuelle ou collective. On constate aussi que les multiples démarches d'ordre coopératif et participatif peinent à passer du champ de l'utopie, ou de l'essai, à celui d'une pratique affermie.

Nous n'en récusons pas moins la tendance à la déploration ou à l'ataraxie – deux alibis – dans une ère de mutation... à la fois anomique et numérique, ballottée entre les avatars du quotidien social et la pratique du « virtuel ». Aussi bien l'attitude du consultant n'est-elle pas strictement neutre ; à distance d'un ajustement orthopédique visant à colmater les dysfonctionnements d'un système, la dynamique des groupes fait un pari en faveur de l'élucidation des problèmes et de la concertation des projets. Ainsi espère-t-elle contribuer à une sorte de *transrégulation*.

Bibliographie

De nombreux textes fondamentaux concernant la dynamique des groupes sont traduits et rassemblés dans l'anthologie d'A. Lévy, Psychologie sociale (Dunod, 1965, rééd. 1990) et dans le recueil de W. Doise, Expériences entre groupes (ehess, 1979). L'ouvrage princeps, K. Lewin, Psychologie dynamique, introduction de C. Faucheux (pUF, 1959), n'est plus hélas réédité.

Pour une approche historique et comparative de la dynamique des groupes, cf. P. de Wischer, La Dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui, pUF, 2001.

La liste ci-après suit l'ordre de parution des ouvrages selon leur orientation ; la plupart d'entre eux proposent une théorisation et sont réédités.

Parmi les travaux d'orientation psychanalytique et de caractère clinique, citons :

Lagache, L'Unité de la psychologie, Puf, 1949.

Badford, Gibb et Benne, T-Group Theory and Laboratory Training, ny, Wiley, 1964.

Bion, Recherches sur les petits groupes, tr. fr. E. L. Herbert, pUF, 1965 ; rééd. 1995.

Balint, Le Médecin, son Malade et la Maladie, tr. fr. J.-P. Valabrega, Payot, 1966 ; rééd. 1996.

Anzieu et al., Le Travail psychanalytique dans les groupes, Dunod, 1972, réédité.

Anzieu, Le Groupe et l'Inconscient, Dunod, 1981, réédité.

Kaës, Le Groupe et le sujet du groupe, Dunod, 1993.

Lévy, Sciences humaines cliniques et organisations sociales, pUF, 1997.

Rouchy, Le Groupe, espace analytique, clinique et théorie, Érès, 1998.

Giust-Desprairies, L'Imaginaire collectif, Érès, 2003.

Parmi les travaux de caractère expérimental :

Lewin, Resolving Social Conflicts, NY, Holt, 1948.

Sherif et Sherif, Groups in Harmony and Tension, ny, Harper, 1969.

Faucheux et Moscovici, Psychologie sociale théorique et expérimentale, Mouton, 1971.

Moscovici, Psychologie des minorités actives, pUF, 1979.

Doise et Moscovici, Dissensions et Consensus, pUF, 1992.

Pérez et Mugny, Influences sociales. Théorie de l'élaboration du conflit, Delachaux et Niestlé, 1993.

TROIS Readers américains classiques (réimprimés mais non traduits) :

Hare, Borgatta et Bales, Small Group: Studies in Social Interaction, ny, Knopf, 1965.

Cartwright et Zander, Group Dynamics, ny, Row Peterson, 1968.

Bradford, Gibb et Benne, T-Group Theory and Laboratory Training (NY, Wiley).

Sur l'intervention et la formation :

Dubost, L'Intervention psychosociologique, pUF, 1987.

Maisonnette et Pinel, « Dialogues autour des groupes », in Connexions, Érès, 2004, no 82.

Maisonnette, Psychosociologie et Formation, L'Harmattan, reprint

2005.

Dubost, Psychosociologie et Intervention, L'Harmattan, reprint 2006.

Palmade, Réunions et Formation, L'Harmattan, reprint 2007.

– Préparation des décisions. L'étude de problèmes, L'Harmattan, 2008.

– Les Groupes d'évolution, L'Harmattan, 2009.

Forsyth, Group Dynamics, Cengage Learning, 2006.

Haynes, Dynamics: Basics and Pragmatics for Practitioners, Univ. Press of America, 2012.

Quelques ouvrages connexes :

Meyerson, Écrits 1920-1983 : pour une psychologie historique, pUF, 1987.

Whyte, Street Corner Society, 1945, tr. fr., La Découverte, 1995.

Festinger et al., L'Échec d'une prophétie, 1955, tr. fr. S. Mayoux et P. Rozenberg, 1955 ; pUF, 1993.

Heinich, La Gloire de Van Gogh, Éditions de Minuit, 1991.

Bol de Balle, De la reliance, L'Harmattan, 1996.

Marc et Picard, L'Interaction sociale, pUF, 2003.

Sirota, Figures de la perversion sociale, edk, 2003.

Aebischer et Oberlé, Le Groupe en psychologie sociale, Dunod, 1990.

Gori, De quoi la psychanalyse est-elle le nom ?, Denoël, 2010.

De nombreux articles théoriques et pratiques ont paru dans la revue Connexions et dans la Nouvelle revue de psychologie (toutes deux aux Éditions Érès) ainsi que dans les Cahiers internationaux de psychologie sociale (dir. P. De Visscher, Liège).